# التحسين المستمر كمسار لإدارة وظائف المنظمة

تأليف

المدرس الدكتور
عبد الناصر علك حافظ
دكتوراه ادارة عامة
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرس المساعد
حسين وليد حسين عباس
ماجستير ادارة أعمال
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي





# التحسين المستمر

# كمسار لإدارة وظائف المنظمة

رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية ( 2013/11/4192 )

658.3

حافظ، عبد الناصر

التحسين المستمر: كمسار لإدارة وظائف المنظمة/ عبد الناصر حافظ، حسين وليد عباس

عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2013

( ) ص

ر.إ: ( 2013/11/4192 ).

الواصفات:/ ادارة الافراد// تدريب الموظفين

❖ تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية



ISBN 978-9957-572-83-9






تلاع العلي - شارع الملكة رانيا العبدالله
مجمع العساف التجاري - الطابق الأول
تلفاكس : 6353402 6 962+
خلـــوي : 95667143 7 962+
ص.ب : 520946 عمان 11152 الأردن
E-mail: darghidaa@gmail.com

# التحسين المستمر
# كمسار الإدارة وظائف المنظمة

تأليف


المدرس الدكتور
عبد الناصر علك حافظ
دكتوراه ادارة عامة
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرس المساعد
حسين وليد حسين عباس
ماجستير ادارة اعمال
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



الطبعة الاولى
2014م – 1435هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

« ويسئلونك عن الروح قل الروح من أمر ربي وما أوتيتم من العلم إلا قليلا » (٨٥)

صدق الله العظيم

« الإسراء »

# الفهرس







## الفصل الرابع

## دور التحسين المستمر في الإدارة المالية



## الفصل الخامس

## دور التحسين المستمر في ادارة التسويق







# المقدمة

يسعدنا ان نقدم هذا الكتاب الى المكتبة العربية والباحثين والكتاب ذوي الاختصاص تحت عنوان: " التحسين المستمر: كمسار لإدارة وظائف المنظمة "، اذ اصبح التسارع المعرفي والتكنولوجي سمة العصر، الامر الذي دفع المنظمات الى البحث عن الادوات والمداخل الحديثة التي تساعدها على تنفيذ وظائفها بافضل كفاءة وفاعلية ممكنة، والذي يشكل التحسين المستمر احد هذه المداخل، والذي من الممكن ان يعتمد عليه في تحسين كافة العمليات التي تنفيذها المنظمة، فضلاً عن دوره في تحسين حياة الافراد العاملين لديها وبالتالي تحسين المجتمع الكلي. كما يشكل التحسين المستمر جوهر ادارة الجودة الشاملة والتي تمثل الاتجاة المعاصر لادارة وظائف المنظمة. وقد قام المؤلفان بتوظيف افكار عدد من الباحثين في هذا الكتاب وبما يتلائم مع الغرض الرئيسي له. ويقسم هذا الكتاب الى خمسة فصول، خصص الفصل الاول كمدخل مفاهيمي للتحسين المستمر، اما الفصل الثاني فركز على دور التحسين المستمر في ادارة الموارد البشرية، وجاء الفصل الثالث لتوضيح دور التحسين المستمر في ادارة الانتاج والعمليات، وخصص الفصل الرابع لعرض دور التحسين المستمر في الادارة المالية، واخيراً جاء الفصل الخامس والاخير من هذا الكتاب لتوضيح دور التحسين المستمر في ادارة التسويق. وتتضمن آلية الفصل توضيح مفاهيم الادارة التي خصص الفصل لها واهم الموضوعات ذات العلاقة بها مع التركيز على اهمية مدخل التحسين المستمر في هذا الفقرة، فضلاً عن قيام المؤلفان بوضع فقرة مستقلة في نهاية كل فصل توضح اهمية دور التحسين المستمر في هذه الادارة بالاستناد الى افكار عدد من الباحثين والكتاب فضلاً عن استنتاج المؤلفان، كما تم وضع عدد من الاسئلة النقاشية في نهاية كل فصل. واخيراً نقول

ان هذا الجهد قد تشوبه بعض الهفوات هنا او هناك، كونه يمثل جهد انساني قابل للتصويب والمراجعة، وبكل سرور سوف ننقح ونعدل أية ملاحظة تردنا من ذوي الاختصاص.

**والله ولي التوفيق**

**المؤلفان**

**د. عبد الناصر علك حافظ**

**م.م. حسين وليد حسين عباس**

# الفصل الأول

# مدخل مفاهيمي للتحسين المستمر

# الفصل الاول

# مدخل مفاهيمي للتحسين المستمر

يسعى هذا الفصل الى تحقيق جملة من الأهداف أهمها الآتي: التعرف على مفهوم عملية التحسين المستمر، وتحديد اهم الأهداف التي يسعى التحسين المستمر الى تحقيقها في المنظمات المعاصرة، فضلاً عن التعرف على اهم ادوات واساليب التحسين المستمر واهم خطوات تطبيقها، التعرف على اهم المتطلبات الادارية لنجاح نظام التحسين المستمر، واخيراً التعرف على دور التحسين المستمر في الوظائف الادارية الرئيسة للمنظمة. اذ تزايد اهتمام المنظمات في الاونة الاخيرة بعمليات التحسين المستمر نتيجة التغييرات الشديدة التي تشهدها بيئة العمل التي تعمل ضمنها، وبالتالي لضمان استمرارها في العمل والبقاء في ظل البيئة التي تعمل ضمنها برز اهمية التحسين المستمر كفلسفة حديثة.

## اولا : مفهوم التحسين المستمر

يكتنف تحديد مفهوم دقيق للتحسين المستمر صعوبة واضحة بسبب تعدد اتجاهات الباحثين والكتاب في تعريفهم له، فضلا عن تعدد مجالات استخدام هذا المصطلح، اذ عرف التحسين المستمر على انه إقامة منظمة يضع أفرادها التعليم على رأس قائمة الأهداف الواجب تحقيقها والأخذ بنظر الاهتمام وضع ابتكارات ومهارات اليوم متقادمة غداً والبحث عن مداخل جيدة للتفكير في المنتجات والمشكلات والعمليات بغية تطوير نماذج جديدة للعمل تسود العالم كله، ان هذه التعريف يؤكد على ان المورد البشري الكفؤة والمؤثر جوهر عملية التحسين المستمر

ومؤديها. ويضيف (قدار) إن عملية التحسين المستمر تتم باستخدام دائرة ديمنغ دائرة التطوير(التقدم) خطط، اعمل، افحص، نفذ والتي هي مفتاح النجاح في أي منظمة (PDCA) أو ما نسميه التحسين المستمر على انه التحسين المستمر في حياة الأفراد والحياة المنزلية وحياة العمل. وعندما يتم تطبيقها في مجال العمل فأنها تعني التحسين المستمر الذي يشمل الجميع والمدراء والعاملين بصورة مشابهة. أما (مصطفى) فيرى إن التحسين المستمر (تحسينات لا تتوقف لكافة العوامل المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات ويشمل هذا التحسين المباني والتجهيزات والمواد وطرائق العمل واداء العاملين وسلوكياتهم). وكذلك عرفه التحسين المستمر على انه جوهر إدارة الجودة الشاملة وتطبيقه يؤدي إلى تولي الإدارة في العديد من الشركات لإعادة تقويم الكثير من ممارساتها وهو ببساطة أن تنظر لأي شيء وكل شيء حتى نفسك انه قابل للتحسين المستمر. ويتفق (البرواري) مع (شمدت) إذ يرى إن التحسين المستمر يؤمن بجودة العنصر البشري الذي لو تحقق فان جودة المنظمة والمنتوج يتحققان بالمحصلة (تركي، 2007: 57). وإن التحسين المستمر عملية شاملة تتضمن كافة الأنشطة في المنظمة سواء المدخلات أو المخرجات أو العمليات وحتى انتقال المخرجات أو المنتجات إلى العميل. ويعتبر تحسين الجودة فلسفة إدارية وممارسة لأعمال المنظمات تهدف إلى تسخير الموارد المادية والبشرية لها لتكون أكثر كفاءة لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، التي تتسق مع احتياجات المجتمع. وتعمل المنظمات بشكل مستمر لتحسين الجودة لأسباب مختلفة مثل الضغوط الناشئة عن المنافسة الحادة بين المنظمات، أو الشكاوى من زبائنها أو الرغبة العامة في زيادة جودة مخرجاتها (ادريس واخرون، 2012: 47). وهناك مضامين عديدة في ثنايا هذا المبدأ أهمها (الطائي وقداده، 2007:196-197):

1. **ان هناك دائماً فرصا للتحسين في العمليات:** أنشطة تحويل المدخلات إلى مخرجات ومختلف أوجه عمل المنظمة : ويستند هذا المضمون إلى حقيقتين أساسيتين، على الأقل، هما:

- صعوبة بلوغ الكمال والإتقان في العمل. وهناك إما مجالات تطوير نحو الأفضل أو هناك أخطاء وثغرات يمكن إصلاحها.
- التغيرات في البيئة الخارجية مثل أذواق العملاء أو توقعاتهم، ممارسات المنافسين، التكنولوجيا، وغير ذلك مما يستدعي تحسينا في عمليات وأنشطة المنظمة لمواجهة تلك التغيرات والتكيف معها للبقاء.

2. ان يكون السعي للتحسين المستمر عقيدة وسلوك لدى كل فرد في المنظمة. ويتطلب هذا تفعيل المبادئ الأخر لإدارة الجودة الشاملة التي تؤدي إلى بناء ثقافة منظمية متوجهة للتحسين المستمر بالإضافة إلى تمكين العاملين من القيام بذلك.
3. وجود منهجية للتحسين : والهدف من هذا المضمون تحقيق الكفاءة والفاعلية في عمليات التحسين التي يجري القيام بها.

## ثانياً : أهداف التحسين المستمر

إن الهدف الأساسي من تطبيق عملية التحسين المستمر في أي المنظمة هو تطوير جودة الأداء والخدمات مع خفض تكاليف الوقت والجهد الضائعين لتحسين الخدمة المقدمة للزبائن وكسب رضاهم ويشمل هذا الهدف على الفوائد التالية **(ادريس واخرون، 2012: 47-48):**

1. **خفض التكاليف**: إن الجودة تتطلب عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة من أول مرة، ويعني هذا تقليل الأشياء التالفة، أو أعادة إنجازها وبالتالي تقليل التكاليف.
2. **تقليل الوقت اللازم لاتخاذ العمل**: فالإجراءات التي وضعت من قبل المنظمات لإنجاز العمل قد ركزت على تحقيق الأهداف ومراقبتها، وبالتالي يتم تقليل الوقت اللازم لانجاز الأعمال.
3. **تحقيق الجودة**: وذلك بتطوير المنتجات والخدمات حسب رغبة الزبائن، حيث إن عدم الاهتمام بالجودة يؤدي إلى زيادة الوقت في أداء وإنجاز المهام وزيادة أعمال المراقبة، وبالتالي زيادة شكاوى المخرجات من هذ الخدمات.
4. **زيادة الكفاءة** : وذلك عن طريق التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
5. تعليم الإدارة والعاملين كيفيةْ تحديد وترتيب وتحليل المشاكل وتجزئتها إلى أجزاء أصغر حتى يمكن السيطرة عليها.
6. تقليل المهام عديمة الفائدة ومنها العمل المتكرر.
7. تحقيق الثقة في أداء العاملين لعملهم.
8. **العاملون**: يمكن أن يكون العاملون مصدراً لإعطاء اقتراحات التحسين في كل من الإعداد والتقيد، ولكن في الحقيقة تقوم بعض المنظمات بأخذ رأي العاملين بكل جدية، بينما تقوم المنظمات أخرى بإهمال أراء العاملين وتجاهلهما، ربما تكون حلقات الجودة واحدة من صور الاستجابة لاقتراحات التطوير مما يزيد من إحساس العاملين بانتمائهم لمؤسساتهم.

9. **القيم المشتركة**: إن الغرض الرئيسي من ذلك هو إيجاد ثقافة تنظيمية جديدة تقدر جودة الخدمة، وهذا يعني أنه يجب علينا أن ندرس الثقافة ونحدد نظام القيم السائدة ونستبدلها بثقافة وقائية لتتلاءم مع التطوير المستمر.

## ثالثاً: أدوات وأساليب التحسين المستمر

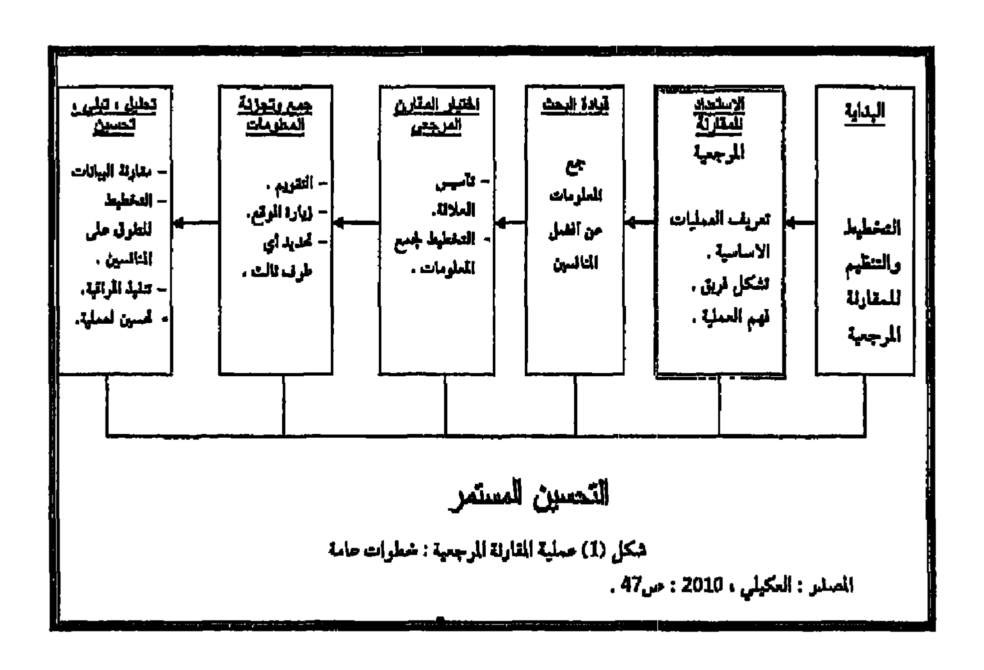
ان شرح أساليب التحسين المستمر يحتاج مجالا واسعاً نتيجة التزايد المستمر والمتسارع في هذه الأساليب بسبب التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال التي تتسم بالمنافسة الشديدة وعدم الثبات. والاتي استعراض لأهم الأساليب المقدمة في هذا المجال (العكيلي، 2010:46-48 ):

1. **تحليل باريتو**: اطلق عليه هذه التسمية نسبة الى العالم الاقتصادي الفريدو باريتو (Pareto) واستفاد جوران (Juran) عام 1950 من هذا التحليل عندما توصل في مجالات متعددة الى أن عدداً كبيراً من مشكلات الجودة كان وراءها أسباب ضئيلة وبذلك أشار في مفهومه الى القلة المؤثرة والكثرة قليلة التأثير.
2. **مخطط السبب والتأثير**: هي احدى الوسائل التخطيطية التي تستخدم في بحث وتحليل الظواهر المختلفة التي تحدث في العمليات الانتاجية والكشف عن مصادرها وتعقب أسبابها واظهار العلاقات القائمة بينها بصورة منتظمة تمهيداً لاتخاذ الاجراءات المناسبة بشأن معالجتها ولتطبيق فكرة السبب والتأثير في معالجة المشكلات النوعية يتطلب الأمرالقيام بالاجراءات الاتية:
   - **اقرار الصفة** المميزة للنوعية (التذبذب في انتاج المكائن مثلاً) ولايقاف هذا التذبذب يجب تحديد أسبابه.

- كتابة الأسباب الرئيسة التي تسبب التذبذب.
- كتابة محتويات كل سبب من هذه الأسباب.

3. **قائمة الفحص:** هو أسلوب منظم يستعمل لتسجيل البيانات. وتستعمل هذه الأداة في تحديد المشكلات اذ تمكن المستخدمون من تسجيل وتنظيم البيانات بطريقة تسهل عملية الجمع والتحليل.
4. **المقابلة الشخصية:** لغرض جمع بيانات ومعلومات عن مشكلة معينة يتم اجراء مقابلات شخصية مع عينة من العاملين داخل الوحدة الاقتصادية او الأطراف المتعاملين معها سواء أكانوا مجهزين وزبائن أم عن طريق ارسال قوائم استبيان ترسل بين مدة واخرى.
5. **المقارنة المرجعية:** مقارنة وقياس نشاطات المنظمة أو عملياتها الداخلية مع المنظمات ذات الأداء العالي من داخل أو خارج الصناعة التي تعمل فيها تلك المنظمة. وتجدر الاشارة الى وجود عدد من الخطوات اللازمة لاجراء عملية المقارنة المرجعية:
   - تحديد العملية التي تكون بحاجة الى التحسين.
   - تحديد وتعريف الشركة التي تعدّ رائدة عالمياً (قائدة السوق) في المجال الذي سنجري عملية المقارنة.
   - الاتصال بمديري الشركة التي تم اختيارها واجراء زيارات ميدانية لتلك الشركة لمقابلة المديرين والعاملين.
   - جمع وتحليل البيانات.

وفيما يأتي يبين الشكل (1) الخطوات التي يمكن إتباعها لعملية المقارنة المرجعية :

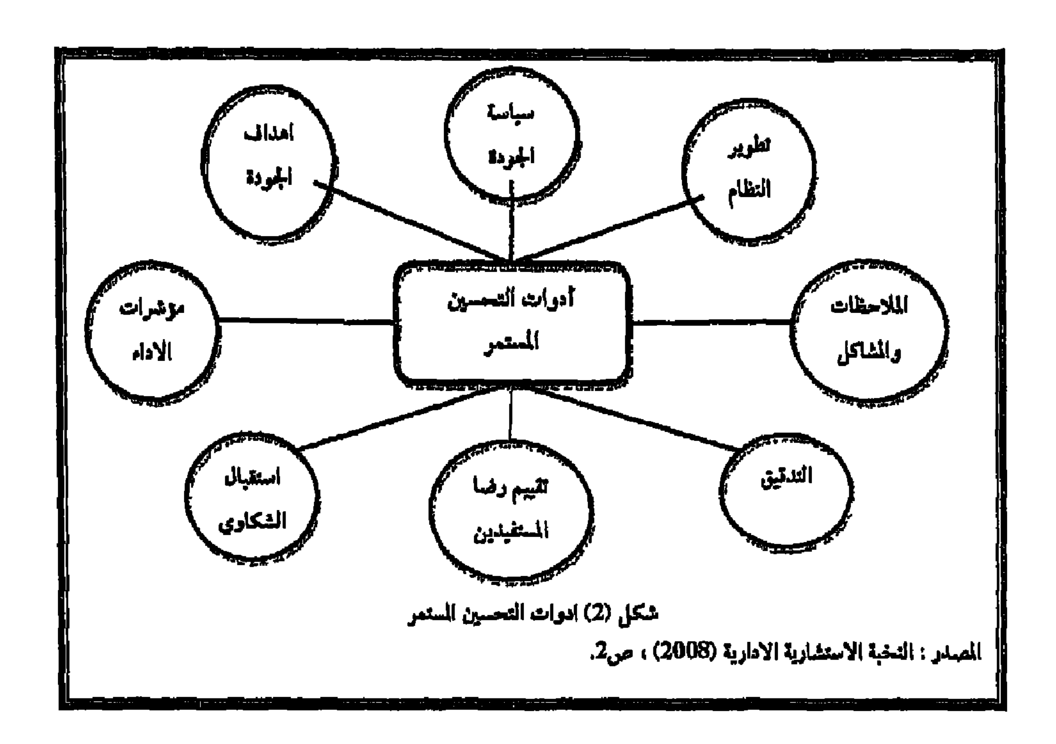



شكل (1) عملية المقارنة المرجعية : خطوات عامة

المصدر : العكيلي ، 2010 : ص47 .

6. **مخطط التبعثر**: وهي مخططات توضح المكونات الداخلة في تحليل الانحدار، ومع انها لا تعتمد على المعلومات الاحصائية الا انها يمكن أن تؤشر الى أهمية العلاقات الموجودة ما بين المتغيرات ويتم دراسة المتغيرات الموجودة التي توضح الأسباب والتأثيرات التي يمكن تمثيلها بواسطة مخطط السبب والنتيجة.

كما يمكن تحديد ادوات التحسين المستمر ومن جهة اخرى من خلال الشكل (2):




شكل (2) ادوات التحسين المستمر

المصدر : النخبة الاستشارية الادارية (2008) ، ص2.

## رابعاً : خطوات التحسين المستمر

ان التحسين المستمر عملية شاملة تتضمن أنشطة المنظمة كافة سواء المدخلات أم عمليات التحويل أو المخرجات وحتى إنتقال المخرجات أو المنتجات الى العميل. وقد ينتج عن عملية التحسين المستمر تخفيض في المدخلات أو زيادة في المخرجات أو تحسين جودة المخرجات أو إرتفاع مستوى رضا العاملين أو رضا العملاء. لقد طور (Walter shewhart) نموذج يعرف بدائرة PDCA او عجلة

(Deming(1)) [خطط – افعل – تحقق – نفذ] والتي أكد من خلالها على ان عملية التحسين المستمر هي حلقة دائرية متكاملة لها صفة الاستمرارية (العكيلي، 2010: 40-42):

الجدول (1)

خطوات التحسين المستمر

| المرحلة | اسم المرحلة | مفهوم المرحلة |
|---|---|---|
| 1 | خطط | تعد المرحلة الاولى من (PDCA) حيث تتضمن جمع وتحليل البيانات من أجل صياغة خطة العمل لتحسين الأداء واختيار منطقة المشكلات التي يتم دراستها. |
| 2 | نفذ | هذه المرحلة تتضمن نفسها دورة مصغرة من (PDCA) لحل مشكلات التنفيذ حيث السعي لكشف الأخطاء وتحديد الاسباب وتجريب الخطة بصورة عملية. |
| 3 | دقق | وفي هذه المرحلة يتم التعرف على مدى امكانية الافكار والحلول في تحسين الاداء وتحقيق الاهداف المرغوب فيها بالاعتماد على تحليل البيانات التي تم جمعها في الخطوات السابقة. |
| 4 | صحح | في هذه المرحلة يتم صياغة النتائج الايجابية في معالجة الاخطاء على شكل معايير للإفادة منها في المنطقة. |
| المصدر: العيكلي، 2010: ص41. | | |

وان هنالك تباين في اراء الباحثين والكتاب وعدم الاتفاق بشأن تحديد الخطوات الأساسية للتحسين المستمر. اذن هناك عدة خطوات تعد جوهرية لنجاح عملية التحسين المستمر:

(1) Deming : أحد الرواد في تطوير طرائق ضبط الجودة الإحصائي ولد في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1900 م ، إكتشف مدى أهمية الرقابة الإحصائية في ضبط الجودة للعمل والأنتاج .

1. اختيار عملية معينة تستحق وتتطلب التحسين مع وضع أهداف مبتغاة من هذا التحسين.
2. دراسة وتوثيق العملية بوضعها الحالي.
3. البحث عن سبل تحسين العملية.
4. تصميم عملية محسنة.
5. تنفيذ العملية المحسنة.
6. تقييم العملية المحسنة.
7. توثيق العملية المحسنة واعلام جميع المعنيين بها " مرؤوسين، رؤساء، زبائن، موردين".
8. تدريب المنفذين على العملية المحسنة في صيغتها الجديدة.

## خامساً : المتطلبات الإدارية لنجاح نظام التحسين المستمر

يجب أن ينال نظام التحسين المستمر تدعيم الإدارة على جميع المستويات التنظيمية فأولا يتطلب التحسين المستمر تغيرا جذريا في الثقافة التنظيمية لتدعيم الجهود طويلة الأجل للتحسين.إن مسؤولية الإدارة في تشجيع وتبني عملية تغير ثقافة التنظيم وهذا يتطلب بعض السلوك الإداري مثل: ( تركي، 2007: 79):

1. تطوير رؤية استراتيجية وتكتيكية للمنظمة بمشاركة العاملين المساعدين.
2. تطوير أنماط إدارية تشجع الثقة والتعاون
3. المحافظة على الهدف خصوصا خلال الأوقات الصعبة.
4. صنع القرارات التي تتفق مع الفلسفة المعلنة. 5. تطوير نظام الحوافز التي تشجع التعاون.
5. تبني وجهة نظر متوازنة بين الأجل الطويل والأجل القصير.




6. وضع برامج تدريب مستمرة.
7. الاعتراف بالإنجازات بطريقة تدعم الجهود الجماعية والجهود الفردية.

ويعتبر دور الإدارة العليا على وجه الخصوص عامل رئيسي في النجاح وبدون قيادتها في تحقيق هذه المتطلبات فلا يمكن لأي جهود تحسين مستمر أن تنجح بغض النظر عن رغبات وجهود العاملين. وإن المدراء والاختصاصيين الفنيين يشكلون جزءاً من الفريق القائم بالتحسين المستمر ولا بد أن يتمتعوا بالقدرة على الرؤية طويلة الأمد في شركاتهم. وتكون الأفضل في المستوى (Market Leader) إن هدف كل شركة هو أن تصبح القائد في السوق اوما يسمى (single title) وان اليابانيين في تحسين أنشطتهم يهدفون إلى امتلاك اللقب أو الاسم الأول(Class) برأس المظلة وقد سعى اليابانيون إلى تطوير ثقافة المنظمة وأسلوب الإدارة وذلك يمكنهم من اداء العملية بنجاح وان مفتاح النجاح هو قدرتهم في خلق ثقافة تنظيمية ضمن البيئة والتي تساعد على التحسين المستمر.

## سادساً : دور التحسين المستمر في وظائف المنظمة

نتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة خلال العقدين الماضيين والمتمثلة بزيادة المنافسة العالمية وزيادة الطلب من قبل المستهلكين والتنوع في مهارات القوى العاملة زاد الإهتمام بجودة السلع والخدمات التي تقدمها المنظمات، لذلك فتطبيق التحسين المستمر إمتد ليشمل كافة العاملين بالمنظمات وفي مختلف الوظائف وذلك لزيادة إنتاجياتهم ورفع كفاءة أدائهم وكذلك زاد الإهتمام بالزبون الخارجي والذي يعد المحور الأساسي لعملية التحسين المستمر في المنظمة، ويمكن تحديد دور التحسين المستمر في الوظائف التنظيمية للمنظمة من خلال الآتي:

1. دور التحسين المستمر في ادارة الموارد البشرية: لتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم اليها الإدارة. لذلك يتطلب تطبيق التحسين المستمر العديد من الأساليب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بشكل يؤدي الى تحسين مستويات الأداء وهي كما أوردها (العكيلي، 2010:52):
   - فرق العمل المدارة ذاتياً.
   - مهارات بناء الفريق.
   - الإثراء الوظيفي وإعادة تصميم الوظائف.
   - برامج تطوير العاملين.
   - ربط عمل الفرد بأهداف المنظمة.
   - تبادل المعلومات بين مختلف الوحدات.
   - تحسين مهارات القيادة.
   - مهارات صنع قرارات فريق العمل.
   - حلقات الجودة.
   - إستخدام تكنولوجيا حديثة.
2. **دور التحسين المستمر في ادارة العمليات والانتاج:** تُحقق عملية أنتاج الأجزاء ضمن منطقة محددة سيطرة أكبر عند حدوث أية مشكلة بالأنتاج وبالأمكان أيقاف العملية واصلاح العطل بشكل أسرع. وتساعد عمليات التحسين المستمر على توافر عدة فوائد للعملية الإنتاجية منها تقليل الخزين وتكاليفه، وتحسين تدفق الإنتاج وزيادة سرعة الأستجابة للزبون وزيادة الحصة السوقية وتحسين للأداء ويوضح (العلي،2000) أن السرعة في التسليم أصبحت مصدراً جديداً للتنافس خلال السنوات الأخيرة مما أدى إلى ظهور ما يسمى بالمنافسة المعتمدة على الوقت (Time-Based)

(Competition ويرى (العامري،2008) أن هناك العديد من المتغيرات المؤثرة في قدرة الشركة على تقديم المنتجات في الوقت الذي يرغبه الزبائن كالجدولة، وتوقف وعطل المكائن، ودوران العمل العالي وتخطيط الطاقة الإنتاجية، والرقابة على الجودة، وتحسين عمليات مناولة المواد، وسياسة الخزين المتبعة، وأشار (Evans & Dean ,2003) الى أن مدة الأنتظار القصيرة للمنتوج توافر العديد من المزايا، منها أنها تسمح للشركات بتقديم منتجات جديدة والدخول إلى أسواق جديدة بسرعة أكبر والتوفير في وقت التطوير في كل شهر وتوفير الملايين من المبالغ المصروفة (الحمداني، 2012: 57). اذن عمليات التحسين المستمر تؤثر في وظائف الانتاج والعمليات من خلال الاتي:

- جودة عالية.
- تقليل المخاطر.
- تقليل التكاليف.
- سرعة زيادة العوائد.
- تحسين الاتصالات.
- تحسين ظروف العمل.
- زيادة الكفاءة.

3. **دور التحسين المستمر في الإدارة المالية:** تعد القرارات المالية أحدى القرارات الإدارية المهمة في منشآت الأعمال وهذه القرارات ترتبط بالوظيفة المالية وهي نتيجة نمو الربحية والسيولة فالإدارة المالية اصبحت تتعلق بالحصول على الموارد المالية وإدارة رأس المال الحاصل كالمحافظة على سيولة المنشأة وادارة الموجودات الرأسمالي، لذا

فان اهمية ودور عملية التحسين المستمر في وظيفة الادارة المالية تتركز في قرارتها والتي تتمثل بالاتي (شومان، 2006: 28-29):

- **قرارات التمويل:** هي تهتم بتقدير الأحتياجات المالية والحصول على الأموال من مختلف المصادر. وهي عبارة عن قرارات زيادة رأس المال العامل أو تخفيضه.
- **قرارات الأستثمار:** عندما تحصل المنشأة على التمويل الكافي سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية تعمل على توظيفها في مجال نشاطها. وتمويل كل عملياتها الجارية أو في مجالات جديدة مقترحة وسوف يتم توجهها نحو الأستثمارات المربحة مثل زيادة خطوط الأنتاج.

**4. دور التحسين المستمر في ادارة التسويق:** إن الغاية التي تسعى إلى تحقيقها أية منظمة هي تحقيق النجاح ولضمان ذلك فإنها تقوم بتحديد رؤية واضحة لإعمالها عبر أفق المستقبل الذي يمتد إلى حالات من المخاطرة وعدم التأكد وتقلب العوامل البيئية المختلفة، ولهذا فأن عملية التحليل البيئي هي عمليه دائمة ومستمرة وذلك لضمان وضع تنافسي متميز من خلال تبني خيار استراتيجي يحقق رسالة المنظمة التي تم تحديدها وفق الرؤية الاستراتيجية لأفاق المستقبل(المغربي، 1999، 149) يعتبر تحديد نشاط الأعمال الذي تزاوله المنظمة أو وحدة الأعمال الاستراتيجية الآن وفي المستقبل العامل المحوري في عملية الاختيار الاستراتيجي. وعملية التحديد هذه بسيطة للغاية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم و لا تتعدى توصيف نوعية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمات.أما بالنسبة للمنظمات الكبيرة الحجم التي تزاول مجموعة متنوعة من الأعمال ،فان الأمر يصبح فيها معقداً ( الملا حسن، 2006: 41).

وسيتم تخصيص فصل مستقل من هذا الكتاب لغرض التعرف على مفهوم الوظائف الاساسية للمنظمة وبشكل مفصل، فضلاً عن تحديد فقرة مستقل في كل فصل لتوضيح دور واهمية عملية التحسين المستمر في دعم هذه الوظائف.

# اسئلة الفصل

س1: ناقش مفهوم التحسين المستمر في المنظمات المعاصرة وبشكل مختصر.

س2: هناك عدد من الاهداف التي تسعى عملية التحسين المستمر الى تحقيقها في المنظمات المعاصرة، عددها.

س3: عدد اهم ادوات واساليب التحسين المستمر.

س4: عدد اهم خطوات عملية التحسين المستمر.

س5: هناك عدد من المتطلبات الادارية الواجب توفرها لضمان نجاح نظام التحسين المستمر، عددها.

س6: ناقش دور التحسين المستمر في الوظائف الادارية الرئيسة للمنظمة وبشكل مختصر.

# الفصل الثاني

# دور التحسين المستمر في ادارة الموارد البشرية

# الفصل الثاني

# دور التحسين المستمر في ادارة الموارد البشرية

يسعى هذا الفصل الى تحقيق جملة من الاهداف اهمها الآتي: التعرف على اهم المراحل التاريخية التي مرت بها ادارة الموارد البشرية خلال مراحل تطورها التاريخي، والتعرف على مفهوم ادارة الموارد البشرية واهميتها في المنظمات المعاصرة، وتحديد اهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها في المنظمات المعاصرة، فضلاً عن التعرف على اهم القرارات التي تتخذها ادارة الموارد البشرية في المنظمات، وطبيعة الوظائف التي تقوم بتنفيذها، مع التركيز على دور واهمية التحسين المستمر في ادارة الموارد البشرية. اذ تشكل ادارة الموارد البشرية احدى الادارات المهمة في المنظمات المعاصرة، لكونها تتعامل مع اثمن الموارد التي تمتلكها المنظمة وهي الموارد البشرية والتي تتميز بعدد من الخصائص التي تجعل من الصعوبة محاكاتها او تقليدها من قبل المنظمات الاخرى الامر الذي ينعكس بالتالي على تميز المنظمة وتفوقها على المنظمات المنافسة لها.

## اولا : مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

إن من أهم التطورات والتغيرات التي حدثت في العالم المعاصر، والتي كان لها دورا أساسيا في تغيير اسم ووظائف وادوار ومسؤوليات إدارة الموارد البشرية منذ نشأتها وحتى وقتنا الحاضر. الثورة الصناعية التي ركزت على التقدم التكنولوجي من دون الاهتمام بالإنسان وفي حقبة الثورة الإنتاجية التي قادها (تايلر) كان الاهتمام منصبا نحو طرق العمل ورفع الإنتاجية. أما في حقبة الثورة الإنسانية التي

نادى بها (مايو) كان الاهتمام منصبا نحو الإنسان من دون العمل. ومنذ الحرب العالمية الثانية بدأت الثورة الإدارية والتي تميزت بالتركيز على خصائص المنظمة والجوانب المعرفية والبحث عن المتخصصين في المهارات المطلوبة. أما في التسعينات ولحد الآن فقد ظهر تغير جديد بالتعامل مع العنصر الإنساني. فقد تحول الاهتمام من التركيز على النمو الاقتصادي إلى التركيز على توظيف وتطوير وتحفيز الموارد الإنسانية والمحافظة عليها وذلك لخلق حالة من الاستعداد والتهيؤ لدى الموارد الإنسانية وإداراتها للتكيف مع حالة التغيير التكنولوجي الجديد وتحديات العولمة والمنافسة العالمية والتأثير فيها. كل هذه الإحداث والتطورات أدت إلى التغير في اسم إدارة الموارد البشرية ومفهومها ووظائفها، وكما يأتي(الحسني، **2005: 60-62**):

1. **قسم التوظيف:** ظهرت هذه التسمية لأول قسم للموظفين كان ذلك في شركة فورد العملاقة وكانت مهمته إستجار الموظفين الجدد وبعد فترة بدأ بالمساعدة في إدارة قوى العمل وكان ذلك نتيجة الثورة الإنتاجية التي قادها تيلر عام1911.
2. **قسم العلاقات الصناعية:** ظهرت هذه التسمية نتيجة استفحال دور النقابات العمالية وهو مصطلح مرادف إلى قسم الموارد البشرية. وكان من اختصاصات هذا القسم هو التعامل مع العمال الحرفيين وتنظيماتهم النقابية. ونتيجة لذلك كان مدير التوظيف بمثابة خبير في شؤون المساومات الجماعية.
3. **قسم علاقات العاملين:** جاءت هذه التسمية لتضفي تحولات جديدة على وظائف واختصاصات قسم الموارد البشرية فقد تحول من التركيز على دراسة الوقت والحركة التي نادت بها حركة الإدارة العلمية إلى الاتجاه

الإنساني الذي يركز على أهمية التفاعل الاجتماعي وفرق العمل والعلاقات اللا رسمية وغيرها.

4. **إدارة القوة العاملة:** وهي احد التسميات البديلة لإدارة الموارد البشرية وذلك لأنها تتوافر فيها شروط معينة تتمثل بقدرة الفرد على العمل، ورغبة الفرد في العمل واستعداد الفرد للعمل. والهدف من وراء ذلك هو التمييز عن الفئات الأخرى، فضلا عن إن هذه التسمية تصلح للعاملين في القطاع الحكومي والقطاع الخاص.

5. **قسم الأفراد:** في نهاية ثلاثينيات القرن العشرين ظهرت تسمية قسم الأفراد إذ اشتقت كلمة personnel والتي تعني إفراد من الكلمة الفرنسية القديمة التي تعني أشخاص فهي أقسام مستقلة مكلفة بمسؤولية توظيف العمال الجدد وإدارة فعاليات الموارد البشرية الرئيسة مثل الدفع والفوائد.

6. **إدارة الموارد البشرية:** ترجع جذور هذه التسمية نتيجة انفجار الثورة الإدارية والتي تؤكد على أهمية العاملين كمورد ثمين، ومن الضروري أن تهتم المنظمة بكل ما يتعلق بالحصول على هذه الموارد واستخدامها وتطويرها والمحافظة عليها. فمنذ بداية السبعينات برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد وبالتالي تحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي والذي .يركز الاهتمام على الاستقطاب والتدريب والمكافئات وإدارة قوى العمل، لمفهوم أكثر حداثة يهتم بموضوعيات تتعلق بإدارة ثقافة المنظمة، وتصميم هيكل المنظمة، وتحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل وتزويد المنظمة بمجموعة من الكفاءات المناسبة. اعتقادا بأن إدارة الأفراد تفتقر للدور

الاستراتيجي في إدارة أدوارها ذات الطابع الإداري التقليدي والتي تهتم بالأمور الإجرائية في تسيير شؤون العاملين.

وعليه يمكن القول بان التحسين المستمر يعد احدى العوامل التي ساعدت على تطور ادارة الموارد البشرية في كافة مراحلها التاريخية من خلال بمواكبة التقدمات التكنولوجية وتوظيفها في الاهتمام بالانسان وتحفيزة والمحافظة عليه بالشكل الذي يساعده على تقديم افضل اداء ممكن.

## ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها

تعددت التعابير التي اطلقت على النشاط المسؤول عن إدارة العنصر البشري في المنظمة، فهنالك من يستخدم مصطلح إدارة الأفراد قاصداً بذلك إدارة الأفراد العاملين في المنظمة. وبعد ان تطور المفهوم اطلق مصطلح إدارة الموارد البشرية ليقصد به النشاط المسؤول عن إدارة المورد البشري سواء أكان ضمن قوة العمل للمنظمات أم من هم قادرون على العمل ولم تتهيأ لهم فرص العمل في منظمة معينة. وتجمع الاتجاهات الحديثة بان إدارة الموارد البشرية في المنظمة تعتبر من الانشطة المهمة، بل ويعد النشاط الذي من الممكن أن يكسب المنظمة ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين، كونه نشاطاً يتعامل مع الإنسان الذي لا يمكن تقليده في حاجاته ورغباته وتوقعاته. وكانت البدايات مع نشاط أستمد أفكاره ومبادئه من حقول قريبة كالعلاقات الصناعية واقتصاد العمل وعلم النفس الصناعي وعلم الاجتماع الصناعي وعلم الانثروبولجيا وعلم السلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي والعلم السياسي والإدارة العامة، حيث اذا تفاعلت هذه الحقول فيما بينها مكونةً حقلاً أطلق عليه بإدارة العاملين ثم إدارة الأفراد ثم إدارة الموارد البشرية وأخيراً إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. ليكون الأخير هو

المسؤول عن تحقيق الموائمة بين المنظمة والبيئة من خلال تحقيق الموائمة بين الفرد والمنظمة والبيئة. وتأسيساً على ما سبق فإن المقومات البشرية هي أحد الموجودات الثمينة والضرورية للمنظمة والتي لا يمكن الاستغناء عنها اواستبدالها (الاحمر، 2007: 33). لذا فمن الضروري قيام المنظمات باتباع استراتيجيات التحسين المستمر لضمان احتفاظها بالموارد البشرية الكفؤءه القادرة على اداء مهامها بافضل شكل ممكن. و يصف ( Ivancevich,1998) ادارة الموارد البشرية بأنها "وظيفة المنظمة الكلية التي تعمل على تقديم التسهيلات للاستفادة من الموارد البشرية بصورة فاعلة وكفوءة لإنجاز الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد معاً".ويتفق كل من (Wright &Noe,1993) على أنها "الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية كونها تضم مجموعة من الأنشطة الإدارية المتعلقة بالاستثمار في الموارد البشرية واستقطاب وتقيم العاملين واعداد برامج تدريب وتطوير وتحسين مستويات الأداء و تمكين المنظمة من بناء مزاياها الستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها"، ويرى كل من (Tudith,2004)، (Mattscott,2004) بأنها" الإدارة المسؤولة عن استقطاب و توظيف و تأهيل ومقابلة و استثمار وتقيم الموارد البشرية وفقا لكل من مجموعة المعارف والسياسات والمتطلبات التي تعمل على إنجاز المهامات وتنظيم العلاقات الوظيفية ". يتبين من خلال التعاريف السابقة بان التحسين المستمر يعد ضرورة لا غنى عنها في مساعدة ادارة الموارد البشرية على تنفيذ وظائفها وبالشكل الذي يتوافق مع استراتيجيتها واستراتيجية المنظمة الكلية. ومن مراعاة التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية أنها مرت بأربع مراحل أساسية أثرت على تطور الوظائف والمهمات التي تؤديها تلك الإدارة. وقسم المتخصصون هذه المراحل إلى: مرحلة ما قبل حركة الإدارة العلمية التي شهدت تلك المدة إهتمام الأفراد أنفسهم في نقابات بهدف تحسين ظروف عملهم، ثم تلتها المدة التي حدثت فيها الثورة الصناعية التي

تميزت تلك المرحلة باستخدام المكائن بدل العمل اليدوي وربط قوة العمل بالمكائن وإنشاء مصانع كبيرة لتوظيف الأفراد (الدليمي، 2006: 76)، ووصفها(Schuler, 1995) بأنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة وذلك بهدف تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع. واشاره (Andrew ,1994) بأنها الإدارة المسؤولة عن تطوير سياسات وإجراءات المنظمة ومسح اتجاهات العاملين وواجبات إدارية أخرى. فيما عرفها (Denisi & Griffin , 2001) بأنها مجموعة شاملة من المهام والنشاطات الإدارية التي تهتم بالتوظيف والتطوير والتحفيز والمحافظة على قوى العمل (الموارد البشرية) المؤهلة بطرق تساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية. كذلك عرفها (Jelsoft , 2002) بأنها أنموذج متميز لإدارة الموارد البشرية والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالالتزام والولاء. فيما عرفها (Bartton & Gold,2003) بأنها مجموعة من المعارف والسياسات والممارسات التي تعمل على انجاز المهام وتنظم العلاقات الوظيفية (الحسني، 2005: 53). وتظهر أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال الدور الذي تؤديه في عدة مجالات ومنها التحليلية والتشخيصية والإبداعية في كل جانب من جوانب وأنشطة إدارة الموارد البشرية. اذ تتجسد تلك الجوانب المهمة بما يأتي (الاحمر، 2007: 34-35):

1. تنفيذ الاستراتيجية وتخصيص موارد المنظمة والعمليات الإنتاجية فضلاً عن المسؤوليات التي يتمتع بها الأفراد والخاصة بأداء المنظمة وثقافتها التي تجعل من الابتكار مسألة حية وفعالة.
2. كذلك تظهر اهميتها من خلال وظيفتها التي تنجزها في المنظمات والتي تحقق الاستخدام الأمثل والأكثر فاعلية للأفراد (وهم الموظفون) من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية والفردية.

3. وتتبلور أهميتها من خلال قدرتها على المبادرة والاضطلاع بالدور الريادي في التحليل البيئي فيما يتعلق بمعلومات الموارد البشرية كماً ونوعاً وفقاً لطبيعة الاعمال ومتطلباتها وبما يضمن الإدارة الناجحة والفاعلة.
4. وتظهر اهمية ادارة الموارد البشرية من خلال الادوار الابداعية التي تقوم بها والمتمثلة في وضع وتطوير الاستراتيجيات الطارئة (Emergent strategies) أي الاستراتيجيات غير المخطط لها مسبقاً من قبل الإدارة. كذلك دورها في تحقيق المزايا التنافسية من خلال تطوير مصادر رأسمالها البشري الذي يوافر للمنظمة الإمكانات والقدرات المميزة والمتوافقة مع متطلبات البيئة المتغيرة.
5. تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال دور العاملين في إنجاز العمليات الإنتاجية وتنفيذ الاستراتيجية المخطط لها. ومساهمتهم في عمليات البيع وخدمة الزبون ودعم جهود البحث والتطوير الخاصة بالمنتجات وعمليات المنظمة، وبالتالي فهي تدعم التوجهات المستقبلية في تحقيق أهدافها بعيدة الأجل.
6. وهناك من يؤكد على أن التغيير الكبير والأكثر إثارة للدهشة في دور ادارة الموارد البشرية اليوم هو الشراكة المتزايدة في تطوير وتنفيذ الاستراتيجية على مستوى الشركة.

يتبين مما ذكر ان التحسين المستمر من الممكن ان يلعب دور مهم في تعزيز اهمية ادارة الموارد البشرية في المنظمات من خلال مساعدتها على تنفيذ كافة مهامها ووظائفها وبالشكل الذي يتوافق مع التغييرات التي تشهدها البيئة المحيطة بالمنظمة.

## ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف بهدف نجاح المنظمة ومن أهمها ما يأتي (الحسني، 2005: 57-59):

1. **هدف اجتماعي**: يتمثل في مساهمة إدارة الموارد البشرية في تخفيض البطالة وتأهيل وتشغيل الأفراد والمعوقين.
2. **هدف أخلاقي**: ويتمثل بعدالة إدارة الموارد البشرية عند قبول المرشحين واختيارهم واستأجارهم وتدريبهم وتطويرهم وترقيتهم فضلا عن المساعدة في إدامة السياسات الأخلاقية والسلوك الاجتماعي المطلوب.
3. **هدف اقتصادي**: يتمثل في تحليل وتفسير تكاليف وارباح نشاطات إدارة الموارد البشرية (تخفيض التكاليف / العائد على الاستثمار) مثل الإنتاجية، الرواتب، الإرباح، التدريب، النقل والتقاعد، وغيرها).
4. **هدف تنظيمي**: يتجسد في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف وغايات المنظمة المتمثلة بالكفاءة والفاعلية، فضلا عن تسهيل التنافس التنظيمي وتعزيز الإنتاجية والنوعية.
5. **هدف وظيفي**: يتمثل في توظيف مهارات وقابليات قوى العمل، فضلا عن تجهيز المنظمة بأفراد مؤهلين ومدربين ومحفزين بشكل جيد أي تحقيق الاستخدام الامثل والرشيد للموارد البشرية.
6. **هدف شخصي**: يتمثل في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الذات للعاملين إلى أقصى حد ممكن فضلا عن تحقيق أهداف الفرد والجماعات والمنظمات والمجتمع. مع السماح بأن يصبح المرء إذا تمنى كائنا نوعيا يعمل دائما بأجود ما عنده.

7. **هدف صحي وأمني**: يتمثل في توفير بيئة عمل صحية وأمنية والاهتمام بها بحيث تجعل العمل داخل المنظمة أكثر متعة وبهجة وأمان.
8. **هدف عالمي**: إن احد مفاتيح نجاح المنظمات في السوق العالمي يكمن في دور إدارة الموارد البشرية في استثمار مواردها الإنسانية بهدف تحدي المنافسة العالمية وذلك لما تمتلكه من ميزة تنافسية.
9. **هدف مستقبلي**: إن إدارة الموارد البشرية تهتم بمساعدة المنظمات على انجاز أهدافها المستقبلية وذلك من خلال تقديم ذوي الأهلية والكفاءة وتقديم حوافز جيدة للعاملين.

ومنهم من قسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى عدة مستويات وكما يأتي:

أ- الأهداف على مستوى المنظمة:

1. الحصول على الموارد البشرية الجديدة لمختلف الوظائف بالمنظمة.
2. الاستفادة القصوى من جهود الموارد البشرية.
3. المحافظة على استمرار رغبة الموارد البشرية في العمل بالمنظمة.

ب- الأهداف على مستوى الموارد البشرية في المنظمة:

1. توقع الموارد البشرية أن يجدوا أحسن فرص عمل ممكنة وان تتاح لهم الترقية، عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
2. وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم، ومن ثم مكاسبهم المادية.
3. وجود بيئة عمل أمنية تمنع سوء استخدام العاملين وتعرضهم لأخطار العمل، وتوافر رعاية صحية جيدة لهم.
4. العدالة في معاملتهم عند تحفيزهم إيجابا أو سلبا في حالة تأديبهم وفي التعامل مع مختلف شؤونهم الوظيفية في المنظمة.



5. كما تتوقع الموارد البشرية وجود مزايا مادية ومعنوية تزيد من أجرهم بطريقة غير مباشرة، وترفع من مستوى معيشتهم.

ج. الأهداف على مستوى المجتمع:

1. المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص ووضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.
2. تمكين العاملين من بذل طاقاتهم بشكل جيد، والحصول على أفضل مستوى من المقابل الموازي لهذا البذل تجاه احتياجاتهم المختلفة من العمل بما يجعلهم متحمسين له.
3. صيانة الموارد البشرية بالمحافظة على صحتهم وسلامتهم في العمل.

يمارس التحسين المستمر دور مهم في مساعدة ادارة الموارد البشرية في تحقيق اهدافها من خلال مساعدتها على تحقيق التوازن في نشاطاتها وبالتالي زيادة قدرتها على تلبية كافة احتياجات العاملين لدى المنظمة مما ينعكس بالتالي على زيادة ادائهم وقدرتهم على العمل في المنظمة.

## رابعاً: قرارات ادارة الموارد البشرية

هناك العديد من القرارات التي تقوم ادارة الموارد البشرية باتخاذها في المنظمات المعاصرة، وقد صنفها الباحثين على وفق عدة تصانيف وذلك وفقاً لاتجاهاتهم وآرائهم المختلفة وكما يأتي (آل مراد، 2005: 73-75):

1. القرارات التنظيمية: تتميز بأنها ذات صلة بعمل المنظمة ونشاطها، ويمكن أن تتخذ من قبل المدير بحكم السلطة الرسمية التي تتمتع بها، ويستطيع المدير تفويض اتخاذها إلى مرؤوسيه.

2. القرارات الشخصية: هذه القرارات تتعلق بالمدير بصفته شخصاً عادياً وليس بصفته عضوا في المنظمة وهي لا تفوض وقد تنعكس أثارها على المنظمة.

أما (John, & Machael, 1993) فيرجع إلى تصنيف القرارات للعالم (Simon) الذي صنفها إلى قرارات مبرمجة (روتينية) وغير مبرمجة (غير روتينية):

1. **القرارات المبرمجه (الروتينية):** هي قرارات ذات طبيعة روتينية وتعالج مشكلات مألوفة وسهلة التحديد والتحليل والمدير لا يحتاج إلى جهد ووقت وتفكير فهو يعتمد على الإجراء والقاعدة والسياسة، فالإجراء هو سلسلة من الخطوات المترابطة مثل إجراءات التوظيف، والقاعدة سهلة التطبيق وثابتة مثل القواعد التي تطبق على الأفراد العاملين الذين يتغيبون عن العمل، والسياسة تضع مؤشرات لصانع القرار مثل سياسة التوظيف من الداخل أو الخارج.
2. **القرارات غير المبرمجة (غير الروتينية):** تعد هذه القرارات فريدة في طبيعتها وضرورية بسبب ظهور بعض المواقف المتوقعة والمتاحة، ونجد المدير وفق هذه القرارات يستخدم الحكم والتقدير لاختيار بديل من البدائل المتاحة وبذلك تتحدد فعاليته، فضلا عن ذلك فهي قرارات تؤدي إلى نتائج كبيرة وبعيدة المدى عن المنظمة، وأنها ذات تأثير اكبر في المنظمات مقارنة بالقرارات المبرمجة.

كما ويصنف (Charis & Gone, 1992) القرارات من حيث المدى الزمني إلى ثلاثة أنواع هي:

1. **القرارات الاستراتيجية:** وهي قرارات بعيده المدى في محتواها وممثله لسلوك الإداري في محاولتها لتحقيق أهداف المنظمة، وهي تعالج

المشكلات المعقدة المتصلة بالأهداف، ولها صله الدوام والالتزام بها لفترات طويلة وتحتاج تلك القرارات في اتخاذها إلى دراسة وتحليل كافيين، وهيمنة اختصاص الإدارة العليا والوسطى:

2. **القرارات التشغيلية:** وهي قرارات نمطية متكررة كأنشطة يومية مستمرة لمدة زمنية قصيرة، وان اتخاذها لا يحتاج إلى جهد كبير بل هي تطبيق لسياسات المنظمة وقواعد العمل فيها.
3. **القرارات التكتيكية:** وهي قرارات ذات مدى زمني متوسط، وتعد في محتواها مرحلة ضمن حلقة تؤدي إلى تنفيذ القرار من خلال سلسلة أفعال تضمن فيها تدفق العمل والمعلومات وهي تتسم بدرجة من التأكد.

ويتفق عدد من الباحثين على تصنيف آخر للقرارات منهم إلى قرارات فردية وجماعية.

1. **القرارات الفردية:** وهي القرارات التي ينفرد المدير باتخاذها دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار، فهو الذي يكتشف المشكلة ويجمع المعلومات ويقيم البدائل ثم يحدد اختياره، ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطي.
2. **القرارات الجماعية:** هي ثمرة جهود المرؤوسين ومشاركتهم المرؤوسين بوصفهم أعضاء في فرق أو جماعات صنع القرارات بغيه ضمان التنفيذ الامثل للقرارات التي تم التوصل إليها.

## خامساً : وظائف ادارة الموارد البشرية

تمارس ادارة الموارد البشرية عدد من الوظائف داخل المنظمات تبدأ من تحليل الوظائف وتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وتنتهي بتقييم ادائهم وتعويضهم لاجل الحفاظ عليهم، وفيما يلي اهم هذه الوظائف:

### أ: تحليل الوظيفة

تتألف المنظمات من مواقع وظيفية يتوجب أعداد ملاكات لأشغالها ويعد تحليل الوظائف هو الأسلوب المتبع الذي يمكن من خلاله تحديد الواجبات لهذه المواقع الوظيفية وشخصيات الأفراد الذين سيقع عليهم الاختيار لأشغاله، وانه من غير الممكن البدء في ترجمة أهداف المنظمة إلى مهام ومسؤوليات سيضطلع بأدائها العاملون فعلا لتحقيق هذه الأهداف دون الانتهاء من تحليل و تصميم الوظيفة، وقد عرف تحليل الوظيفة بأنه "الأسلوب العلمي المنظم لعملية تجميع وتوثيق البيانات والمعلومات الخاصة بالوظيفة". ومن جهة اخرى عرف "بأنه العملية النظامية في دراسة وجمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة بهدف تحديد ووضع الوصف الكامل لها وشروطها أو محدداتها (مواصفاتها)" كما أضاف (ماهر، 2009 ) بان تحليل الوظيفة " هو تحديد الأنشطة المكونة للوظيفة ووضع ذلك في توصيف متكامل ، وتحديد المواصفات لشاغل الوظيفة" بينما أوضح (Stewart & Brown ,2009) إلى تحليل الوظيفة بأنها " عملية نظامية لمجموعة من المعلومات حول تأدية المهام و الأعمال". وتوفر عملية تحليل الوظيفة معلومات ذات أهمية لكل من إدارة الموارد البشرية و المنظمة والعاملين أنفسهم و تتمثل هذه الأهمية بما يأتي (الفياض، 2011: 38-41):

1. **تخطيط الموارد البشرية**: تتجلى أهمية تحليل الوظيفة باعتبارها الأساس المباشر الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في تخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية.
2. **تصميم الوظيفة**: إن معلومات تحليل الوظيفة تستعمل في بناء و تعديل عناصر وواجبات و مهام الوظائف بصورة المحددة
3. **الاختيار**: أن الاختيار النهائي لأكثر الأشخاص كفاءة يتطلب معلومات حول الواجبات و المسؤوليات المطلوب انجازها للوظيفة و كذلك الصفات و المؤهلات لشاغل الوظيفة، ويمكن تلبية ذلك عبر تحليل الوظيفة.
4. **الأجور و الرواتب**: يعتبر تحليل الوظيفة هو الأساس المباشر لوضع معدلات للأجور و الرواتب للمنظمات.
5. **التدريب والتطوير**: تستخدم أيضا معلومات التي يوفرها تحليل الوظيفة في تصميم و تطوير البرامج التدريبية، نظرا لأن هذا التحليل و ما ينجم عنه من وصف للوظائف يظهر مجموعة المهارات ومن ثم مستوى التدريب المطلوبة.
6. **تقويم الأداء**: يساهم تقويم الأداء على مقارنة الأداء الفعلي لكل من العاملين مع المعايير الأدائية الخاصة بكل وظيفة. و يقوم الخبراء عادة بتحديد المعايير التي ينبغي الوصول إليها و النشاطات المحددة التي يجب القيام بها من خلال تحليل الوظيفة.

وبناءً على ما سبق يتضح بأن تحليل الوظيفة يعتبر الحجر الأساس في بناء وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة. وهناك عدة خطوات تمر بها عملية تحليل الوظيفة وهي:

1. **تحديد الهدف:** أول قرار يجب أن يعمله مدير إدارة الموارد البشرية هو تحديد الهدف من إجراء عملية تحليل الوظائف. فمثلا هل ترغب المنظمة في تحليل الوظائف لأنها أخذت تنمو و تتوسع بسرعة،أم لأن هناك صعوبات تواجهها ولابد من تقليص عدد الوظائف ؟ أم بسبب اندماج منظمة مع منظمة أو قسم مع قسم أخر ؟ إذ لابد أن يكون الهدف من تحليل واضحا و مرتبطا مع إستراتيجية المنظمة من أجل نجاح عملية التحليل.
2. **اختيار الوظائف:** أن هدف أي منظمة هو تحليل كل الوظائف في المنظمة،و لكن هذا الأسلوب سوف يكلف مالآ ووقتا كبيرين، لذا ينبغي اختيار عينة تمثل كل الوظائف، فمثلا تقسيم الوظائف إلى فئات الوظيفة الكتابية، الوظائف الفنية، الإدارة العليا، الإدارة الوسطى وهكذا.
3. **تحديد وسائل جمع المعلومات:** أن اختيار الطريقة الأكثر ملائمة للتحليل ليست بالمسألة البسيطة، بل هي من القرارات التي تتطلب معرفة و دراية كاملة بالبيئة الداخلية و الخارجية للوظيفة المراد تحليلها بشكل خاص و المنظمة و أهدافها بشكل عام فضلا عن الأمام بأساليب و طرائق جمع المعلومات المتعددة.
4. **تجميع المعلومات:** و تستهدف تجميع البيانات عن مختلف الأنشطة الوظيفة وسلوكيات الموظف، ظروف العمل و السمات و القدرات البشرية المطلوبة لأداء الوظيفة.
5. **تحليل المعلومات:** فإذا ما تم تجميع البيانات من جميع العاملين المعنيين، الخطوة التالية هي المباشرة في تفريغ تلك البيانات في جداول تفريغ تسمح بمقارنة إجابات الموظفين المختلفين وتحليلها. و هذا يجب إن يتم

لكل وظيفة، ويمكن استخدام نتائج التفريغ لتحليل عن وظيفة و اقتراح التوصيف الجديد لها.

6. **وصف الوظيفة:** وهي عملية تحديد واجبات ومسؤوليات وصلاحيات الوظيفة وفقا لمسمياتها وظروف أدائها وعلاقتها التنظيمية في المنظمة، فوصف الوظائف يحدد محتوى الوظيفة و متطلباتها.

7. **إنشاء مواصفات الوظيفة:** الخطوة الأخيرة من تحليل الوظيفة هو إعداد مواصفات الوظيفة التي تتمثل بالمعرفة و المهارات والقدرات والمسؤوليات لكل وظيفة، و التي يتم تحديدها من خلال تحليل المعلومات.

**ب: تخطيط الموارد البشرية**

يقصد بتخطيط الموارد البشرية عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية للمنظمة والتأكد من ان المنظمة تمتلك العدد المناسب من الافراد المؤهلين في الوظائف المناسبة وبالوقت المناسب. كما يعرف بأنه التنبؤات النظامية للطلب والعرض على العاملين خلال فترة مستقبلية فمن خلال تقدير عدد ونوعيات العاملين الذين ستحتاج اليهم المنظمة فان قسم الموارد البشرية بامكانه وضع افضل خطة للاستقطاب والاختيار والتدريب وتخطيط المسار الوظيفي. ويرى كل من (Mathis & Jackson) انه من خلال تخطيط الموارد البشرية يحاول المدراء توقع القوى التي تؤثر على العرض والطلب المستقبلي للعاملين.ومن خلال ربط العرض والطلب على العاملين فان المنظمة تتمكن من معرفة عدد الافراد الذين تحتاجهم وفي أي التخصصات والمهارات وبشكل دقيق لغرض ملئ الشواغر الوظيفية التي لديها. ولقد ازداد الاهتمام بنشاط تخطيط الموارد البشرية لانه يعد النشاط الحاسم

في زيادة فاعلية ادارة الموارد البشرية وزيادة مساهمتها في تحقيق فاعلية المنظمة. ويمكن تأشير اهمية هذا النشاط من خلال النقاط الاتية (محمود، 2002: 41-43):

1. نشاط التخطيط للموارد البشرية يخدم اهداف متعددة خاصة بالفرد والمنظمة والمجتمع، فعلى صعيد الفرد يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. وعلى صعيد المنظمة تحقق الموائمة الداخلية بعدم وجود عجز او فائض في الموارد البشرية. اما على صعيد المجتمع فان تحقيق الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية في المنظمات يساهم في تحقيق الاستخدام الافضل للموارد البشرية.
2. تقليل كلف نشاطات ادارة الموارد البشرية الاخرى من توظيف وتدريب ومتابعة وصيانة المورد البشري.
3. يساعد التخطيط في حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية.

ويمر نشاط تخطيط الموارد البشرية بالعديد من المراحل في ما يلي عرض موجز لكل منها:

1. **تحديد الاهداف التنظيمية:** يجب ان يكون المخطط للموارد البشرية على دراية تامة بالاهداف التنظيمية الحالية والمستقبلية لانها تمثل نقطة البداية للعملية التخطيطية. يلي ذلك ترجمة هذه الاهداف الى صورة كمية.
2. **تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية:** يتعلق موضوع تحديد الاحتياجات المستقبلية بثلاث نقاط مترابطة هي:
   - عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلاً.
   - مواصفاتهم الشخصية.
   - الوقت المناسب لتعينهم في المنظمة.

3. **تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية:** تتعلق هذه المرحلة بجرد الموارد البشرية العاملة حالياً في المنظمة وتحليلها ودراسة المتوافر منها في سوق العمل من مهارات في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة. ان تحليل المتوافر حالياً من الموارد البشرية يتضمن:

- **العرض الداخلي:** والمتمثلة في الافراد الذين يعملون في التنظيم.
- **العرض الخارجي:** والمتمثلة في الافراد الذين يتم استخدامهم من سوق العمل الكلي خارج التنظيم بناءً على ذلك تقرر ادارة الموارد البشرية مدى امكانية اشباع احتياجات المنظمة من الافراد اعتماداً على المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

4. **موازنة العرض والطلب على الموارد البشرية:** تشكل الموازنة بين ماهو متاح (العرض) وما هو مطلوب (الطلب) من الافراد العاملين محور العملية التخطيطية اذ ان مقارنة العرض والطلب من الافراد العاملين ينبغي ان يركز على مدى توافر الافراد العاملين خارج و داخل المنظمة، وحاجة المنظمة. وفي ضوء هذه المقارنة يتم وضع الاستراتيجية والاهداف لخطة الموارد البشرية للمنظمة إذ تحدد الاعداد المطلوبة حسب التخصصات وسبل الحصول عليها.كما وتتعرف المنظمة على عدد ونوع الافراد العاملين الذين تحتاجهم لملئ المراكز الوظيفية من الداخل (ترقية ونقل) او تلجأ الى الخارج للحصول على الافراد العاملين (الاستقطاب والاختبار) وتتمثل نتائج المقارنة بين الطلب والعرض على الموارد البشرية بما يلي:

- اما زيادة الطلب على العرض ـ وجود عجز
- أو زيادة العرض على الطلب ـ وجود فائض

وتلجأ المنظمة الى اتخاذ قرارات معينة في حالة وجود فائض في العاملين ومن هذه القرارات تقليص التوظيف، التقاعد المبكر، التسريح، انهاء العلاقة... الخ. في حين تعتمد القرارات المتعلقة بالعجز الحاصل في العاملين على حجم ذلك العجز ووضعه مع الزمن فقد تلجأ المنظمة الى اعادة تدريب العاملين ذوي المهارات المنخفضة، وتعيين عاملين جدد،..... الخ.

5. **تنفيذ الخطة ومتابعتها**: عندما تصبح الخطة معدة للتنفيذ تقوم ادارة الموارد البشرية بنقلها الى حيز التنفيذ وترجمتها الى اعمال وافراد يؤدون تلك الاعمال وفق جدول زمني محدد مسبقاً ولكي تحقق الخطة اهدافها فلابد من وجود متابعة ومراقبة لعملية تنفيذها بهدف تقويمها وكذلك للوقوف على نواحي القوة والضعف فيها، ولان عملية تخطيط الموارد البشرية هي عملية مستمرة ودائمة فانها تحتاج الى وجود التغذية العكسية في جميع مراحلها لضمان كفاءتها بسبب احتمال حدوث تغيرات تؤثر عليها.

**جـ: استقطاب الموارد البشرية**

تسعى المنظمات إلى جذب متقدمين مؤهلين لشغل الوظائف التي تعلن عنها والتي ترغب في إشغالها وبذلك تبحث المنظمات عن أفراد يحققون لها مزايا تنافسية ولديهم القدرة و الرغبة في التعلم وامتلاك مهارات مختلفة وبذلك فان المنظمة تستخدم الجذب الذي لا يعني التفكير فقط بالوظائف الحالية بل التفكير بما هي الوظائف التي يمكن أن يتم توفيرها في المستقبل، وتحدد عملية الجذب نواع المتقدمين الذين ستتم من بينهم عملية الاختيار عليه فان جذب الموارد البشرية هو العملية التي تهدف إلى توليد مجموعة من المتقدمين المؤهلين للوظائف من خلال سلسلة من الفعاليات، ومن ثم فانه يمثل مجموع النشاطات التي تتعلق بالبحث عن والحصول على مرشحين محتملين للوظائف بالعدد المطلوب و تشجيعهم على طلب التعيين في

المنظمة، ويتمثل الهدف من العملية بجذب المواهب والخبرات في الوقت المناسب وبأقل كلفة ممكنة و بالتالي المساهمة في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب الأفراد المناسبين والمساهمة في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة والاحتفاظ بالعاملين المرغوب فيهم، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية للمنظمة، وتعتمد عملية استقطاب الموارد البشرية على طبيعة سياسات الأفراد في المنظمة المتمثلة بمجموع القرارات التي تؤثر في الوظائف الشاغرة التي يستقطب لها الأفراد ومن ثم تحديد الأفراد وفقا لحاجة المنظمة، وفي أحيان أخرى تكتفي بعض المنظمات بالاعتماد على جذب الموارد البشرية من المصادر الداخلية كالإعلان عن الوظيفة الشاغرة في لوحة الإعلانات،أو إرسال رسائل إلى المشرفين لإعلامهم عن الوظيفة الشاغرة وهذا يعني إن الجذب من الداخل يعمل على إعطاء العاملين فرصة للعمل لوقت إضافي في ضمن إطار المنظمة وبذلك يساهم في زيادة غرض المنظمة ورسالتها من العاملين، كما تلجأ المنظمة إلى الاستعانة بالمصادر الخارجية في الحصول على الأفراد الذين تحتاج لهم عن طريق الإعلان في وسائل الإعلام المختلفة وصولا إلى تزويد المنظمة بأفكار جديدة و إقامة علاقات تعاون مع جهات متعددة،غير إن هذا الاسلوب لا يخلو من العيوب إذ انه لا يخلق ولاء للمنظمة ولا يضمن بالوقت نفسه بقاء العاملين الجدد فيها، و يعمل جذب الموارد البشرية بالوقت نفسه على إتاحة الفرص للتنوع بكل من الخبرات والمهارات من جانب و تنوع الثقافة و المعرفة من الجانب الأخر والأفراد المكلفين بالقيام بعملية الاستقطاب هم أفراد متخصصين بالموارد البشرية أو أفراد مشرفين على العمل وإن تقييم جهود الجذب يتضمن تحديد كمية ونوعية المتقدمين للعمل والكلفة الكلية لكل متقدم وبما يمكن المنظمة من تقديم أعلى مستويات من الأداء وصولا إلى تحقيق الميزة التنافسية على الصعيدين الدولي والعالمي، وبذلك يمكن وصف عملية

جذب الموارد البشرية بأنها عملية ثنائية بين الفرد و المنظمة أي أنها عملية تبادلية ففي الوقت الذي تبحث فيه المنظمة عن الأفراد بدورهم يبحثون عن المنظمة التي سيعملون فيها،وتتأثر عملية جذب الموارد البشرية بمجموع العوامل البيئية المتعلقة بسوق العمل من حيث مستويات العرض والطلب والتركيبة العمرية للأفراد والقيود و المحددات التنظيمية والقانونية (الدليمي، 2006: 84).

**د: الاختيار والتعيين**

هو عبارة عن تعيين او اعادة تعيين العاملين في وظيفة جديدة او مختلفة فهو يضم التعيين الاولي للعاملين الجدد والترقية والنقل.والتعيين يهدف الى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. ومما لاشك فيه ان التعيين غير السليم يؤدي الى زيادة معدلات دوران العمل بين العاملين حديثي التعيين. ويدخل ضمن نطاق التعيين ما يعرف بإعداد وتوجيه العاملين المتعينين حديثاً. يقصد بالتوجيه هو العملية التي تقدم الموظفين الجدد الى بيئة العمل الجديد. وحتى تؤدي عملية الاعداد والتوجيه نتائجها الإيجابية وتحقق اهدافها يجب عدم المغالاة فيها مع مراعاة النقاط التالية (محمود، 2002: 45):

1. استقبال الموظف الجديد والترحيب به وإعطاءه فكرة عن العمل.
2. تحديد المعلومات التي يجب إعطاؤها له وكيفية تزويده بها.
3. تقديم الموظف الجديد الى زملائه في العمل لغرض التعارف.
4. تقويم ومتابعة نتائج برنامج التوجيه بعد فترة مناسبة.

وتتشابه عملية التوجيه مع ما يسميه الاجتماعيون بعملية التطبيع الاجتماعي Socialization ويقصد بها تعريف العاملين الجدد بالبيئة الخاصة بالشركة والتطبع عليها وطرق انجاز الاشياء كما هو مطلوب ويتحقق التطبع الاجتماعي عندما

يتعلم العاملون الجدد العادات والقيم واجراءات العمل وانماط السلوك المتوقعة في المنظمة.

**هـ: تدريب الموارد البشرية**

لقد تباينت المفاهيم الفكرية والفلسفية بشأن تحديد مفهوم واضح ودقيق يمكن إن يتفق عليه مختلف المفكرين والباحثين والاختصاصيين في هذا الحقل العلمي والتطبيقي الذي يحتل مكانة مميزة في تطوير المنظمات الإنسانية المختلفة، إلا أن هذا التباين والتنوع في المفاهيم لم يكن ليمتد إلى المضمون الحقيقي لمفهوم التدريب وإنما اقتصر هذا التباين في النواحي الشكلية للمفهوم. وقد عرفت التدريب بانه: " عملية نظامية لتغيير سلوك المتدربين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة وهو يتعلق بمهارات العمل الحالية والمستقبلية. ومن وجهة نظر كل من (Mikovich & Boudrcau) يشكل التدريب: " عملية نظامية تهدف لاكتساب المهارات، والإجراءات، والمفاهيم، والاتجاهات وفقا لخصائص العاملين ومتطلبات الوظيفة."، كما عرف بانه: " محاولة لتحسين أداء المتدربين الحالي والمستقبلي بواسطة زيادة قدرات العاملين."، وعرف بانه: " عملية تعليم مبرمج لسلوكيات معينة بناءً على معرفة ما، يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة". ويشير(George) إلى إن احد أسباب لجوء المنظمات إلى التدريب هو تحقيق الميزة التنافسية فالمنظمات غالباً ما تحتاج إلى استعمال تقانة جديدة ومتقدمة لتخفيض التكاليف، وزيادة الجودة وتحقيق الكفاءة والأداء المتميز. ويعد التدريب موضوعاً أساسياً من الموضوعات ذات الأهمية الخاصة نظراً لماله من ارتباط مباشر بالرفع من مستوى الأداء للأفراد داخل المنظمات وما يعكسه ذلك على نجاح تلك المنظمات والتدريب لا يقتصر على مجرد تزويد المتدربين بالمعلومات الضرورية لتنميتهم اتجاه وظائفهم بل إنه محاولة لإكسابهم الخبرات

و قوله :

اهيــــــف كالبـــــــدر يــــــصلي في قلــــــوب النــــــاس نــــــارا[1]

2) ورد ضربها مجزوءاً مخبوناً "فِعلاتن" ثلاث مرات كقوله:

بـــــأبي أنـــــتِ حبيبـــــاً تـــــيَّمَ القلـــــبَ غرَامـــــا[2]

والملاحظ أن الشاب الظريف لم ينظم على العروض المحذوفة وضربها التام أو ضربها المقصور[3] أو العروض المجزوءة الصحيحة وضربها المسبغ[4] أو المحذوف. والخبن من أكثر الزحافات التي دخلت عليه فضلا عن الكف بنسبة أقل.

**{9} الخفيف:**

بحر مزدوج التفعيلة يبنى على –فاعلاتن مستفع لن فاعلاتن– في كل شطر وقد ورد تاماً ومجزوءاً في أشعار العرب. إلا ان الشاب الظريف لم ينظم فيه إلا بشكله التام، وهو ((بحر يجنح صوب الفخامة ويمتاز بوضوح النغم واعتداله))[5] ((وموسيقاه بارزة))[6] ((ويجنح نحو الرقة واللين في بعض الأحيان مما جعله صالحاً للغزل والرثاء ؛ لذلك أكثر الشعراء من النظم عليه في القديم والحديث))[7] وإن كان الشاب الظريف قد أكثر منه في الغزل إلا أنه لم يكثر من النظم على هذا البحر قياساً إلى بقية البحور.

---

(1) الديوان: الملحق: 370.

(2) الديوان: 309.

(3) القصر: وهو حذف ساكن السبب الخفيف الاخير وتسكين ما قبله وهو علة ملزمة (فاعلاتن) تصبح (فاعلات)، فن التقطيع: 135.

(4) التسبيغ: زيادة حرف ساكن إلى سبب خفيف في آخر الجزء، ولا يكون إلا في المجزوء من بحر الرمل: ينظر: معجم مصطلحات العروض والقوافي: 122.

(5) المرشد إلى فهم أشعار العرب وصناعتها: (1/ 195-196)

(6) شرح تحفة الخليل: 259.

(7) دراسات في النص الشعري "العصر العباسي"، د. عبدة بدوي، مطبعة قاصد خير– القاهرة، 1977م: 90.

ونظم فيه 19 وحدة شعرية أبياتها 104 أي بنسبة 4,28 للوحدات، و 4,19 للأبيات. وقد توزعت هذه النسبة على قصيدتين أبياتها 28 بيتاً، و 11 مقطوعة أبياتها 64 بيتاً، و 6 نتفة، ليكون بذلك المرتبة التاسعة بالنسبة للوحدات، والمرتبة السابعة بالنسبة للأبيات.

- أما بالنسبة لأعاريض هذا البحر وأضربه في المطالع فقد وردت بالشكل الآتي:

(أ) العروض صحيحة 'فاعلاتن' وردت أضربها بالشكل الآتي:

1) ورد ضربها صحيحا مثلها (فاعلاتن) ------- 7 مرات كقوله:

ليتَ شِعْري من قدْ أحلَّ الخِياما … حفظ العهْدَ أم أضاعَ الذِمَامَا[1]

او قوله :

قام يسعى لـيلا بكأس الحميَّا … شادنٌ أحور جميل المحَيَّا[2]

2) ورد ضربها مخبونا 'فعلاتن' --------- 4 مرات كقوله:

ما عَهِدْنا كَذا تكونُ الرفاقُ … كلُّ يومٍ تجنُّبٌ وفِرَاقُ[3]

(ب) العروض مخبونة 'فعلاتن' وضربها صحيح وردت 3 مرات كقوله:

عنَّ لي دميةٌ ولاح هلالا … وانثنى صعدةً وفرَّ غزالا[4]

(ت) العروض مشعثة[5] 'فالاتن' وتصير 'مفعولن' ورد ضربها مثلها 5 مرات. ((والتشعيث أكثر ما يسوغ هنا إذا كان الضرب مردفاً... فإذا شُعِّث غير المردف لا يستريح إليه الطبع))[6]. وقد

---

(1) الديوان: 310.

(2) الديوان: الملحق: 390.

(3) الديوان: 227.

(4) الديوان: 261.

(5) التشعيث: هو تغير يلحق فاعلاتن المجموعة الوتد – فتصير على وزن مفعولن. ينظر: معجم مصطلحات العروض والقوافي: 142.

(6) شرح تحفة الخليل: 258.

3. الاداء هو الوسيلة الاكثر فاعلية لتغيير السلوك.
4. ان التقييم يساعد على تحليل وفهم اداء الفرد العامل لعمله خلال مدة زمنية وفي تقدير ادائه في الماضي وامكاناته في المستقبل وفي تقدير مدى مساهمة الفرد في تحقيق الاهداف المنظمية.
5. بعض من هذه المفاهيم تركز على تحديد مدى انتاجية أي فرد من العاملين، وكذلك تحديد مدى امكانية تحسين أنتاجية هؤلاء العاملين، وبذلك تكون تقييمات الاداء احدى الوسائل الهامة في ادارة الموارد البشرية وفي تحقيق غايات المنظمة واهدافها.
6. انها عملية من شأنها اتاحة الفرصة للافراد العاملين للترقية وللحصول على تقديرات ومكافآت عادلة والبروز والتميز فيما لو اتيح نظام تقييم عادل يساوي بين الافراد العاملين ويراعي الدقة والموضوعية في التقييم.
7. انها عملية مستمرة تتطلب الملاحظة والتحليل المستمر للاداء وفق سياسات ومعايير ومواعيد ثابتة يقاس بموجبها اداء العامل.
8. انها عملية موجهة لتحسين وتطوير العاملين والمبنية على كشف نقاط القوة والضعف بهدف الفرد العامل وبالتالي اداء المنظمة ككل.

**حـ: التعويض**

يعرف التعويض على انها: "عبارة عن ما يحققه العاملون مقابل جهودهم وعملهم"، وتختص هذه الاستراتيجية بدراسة مستوى الاجور في المنظمة ومقارنتها مع المنظمات الاخرى، كذلك العمل على تصميم نظام اجر يتناسب وطبيعة المنظمة وعلاقتها بعامليها. وان استراتيجية التعويض التي تخطط لها ادارة الموارد البشرية جيدا تساعد على نمو المنظمة خصوصا اذا استخدمت المكافآت بالشكل

الامثل،وذلك بربطها بأداء العاملين وسلوكهم ويشير كل من (Denisi&Griffen) الى ان التعويض الاساس والحوافز المعتمدة على الاداء ومنافع وخدمات العاملين هي المكونات الاساسية لاستراتيجية التعويض التي لابد وان تنسجم مع ماريرتبط بها من سياقات استراتيجية كي تكون فاعلة. ويذكر (Bedeian) بأنه لغرض الحصول على اداء عالٍ من الموارد البشرية فأنه يجب على المنظمة ان تطور وبشكل جيد برنامج التعويض.وبشكل عام هنالك ثلاث استراتيجيات اساسية للتعويض هي (العاني، 2002: 14-15):

1. **استراتيجية الاجور المرتفعة:** في هذه الاستراتيجية تقدم المنظمة مستوى تعويض للعاملين فيها اعلى من المستوى السائد في السوق، بهدف جذب افضل العاملين والحفاظ عليهم. اذ ان المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية تمنح للعاملين افضل مستوى من التعويض.
2. **استراتيجية الاجور الاعتيادية:** هذه الاستراتيجية ربما تكون اكثر الانواع استخداماً، فهي تضع التعويض في موقع السيادة فيما يخص معدل الاجور المعتادة في السوق والهدف ببساطة هو تقديم التعويض بوصفه أساساً تنافسياً.
3. **استراتيجية الاجور المنخفضة:** تتبع هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات التي تقدم التعويض في ادنى المعدلات المطلوبة لتعيين عدد كافٍ من العاملين للحفاظ على استمرارية العمل.ويرجع السبب في استخدام هذه الاستراتيجية في ان المنظمة تحاول زيادة ارباحها القصيرة الامد بأعظم مايمكن.ومن الواضح عدم صلاحية استخدام هذه الاستراتيجية في حالة العمل طويل الامد والاحتفاظ بقوة عمل كفوءة.

تبين مما ذكر ان التحسين المستمر من الممكن ان تعتمده ادارة الموارد البشرية في تنفيذ كافة وظائفها وبالكافة والفاعلية المطلوبة، فمن الممكن الاعتماد عليه في تحليل الوظائف وتوصيفها بالشكل ان يسهل من عملية تخطيط الموارد البشرية وبالتالي استقطابها واختيارها. كما من الممكن ان يتم تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبية على وفق مدخل التحسين المستمر لضمان تحقيق الجودة المرجوة منها وبالتالي انعكاس ذلك على المستوى العام لاداء الموارد البشرية وتاثيرها في تحقيق استراتيجية المنظمة الكلية.

## سادساً : دور التحسين المستمر في إدارة الموارد البشرية

تتعامل إدارة الموارد البشرية مع أهم عنصر من عناصر الانتاج وأكثر الموارد عرضة للتأثير، فهذه الإدارة تتعامل تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهاً ورقابة مع الفرد في المنظمة الذي يعد المحرك للأنشطة الأخرى فضلاً عن ان إدارة الموارد البشرية تمتلك مفتاح نجاح المنظمة كونها تدير المورد البشري، إذ ان هنالك إجماع على ان المنظمة بإدارة الموارد البشرية ومن خلالها تتمكن من إحراز العديد من المزايا التنافسية لمواجهة التحديات البيئية والإستمرار والبقاء. ان هذه الإدارة ينصب عملها حول الفرد العامل في سوق العمل وحتى إنتهاء علاقته بالمنظمة. ونتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة خلال العقدين الماضيين والمتمثلة بزيادة المنافسة العالمية وزيادة الطلب من قبل المستهلكين والتنوع في مهارات القوى العاملة زاد الإهتمام بجودة السلع والخدمات التي تقدمها المنظمات، لذلك فتطبيق التحسين المستمر إمتد ليشمل كافة العاملين بالمنظمات وذلك لزيادة إنتاجياتهم ورفع كفاءة أدائهم وكذلك زاد الإهتمام بالزبون الخارجي والذي يعد المحور الأساسي لعملية التحسين المستمر في المنظمة، إذ تهتم إدارة الموارد البشرية في ظل

مفهوم التحسين المستمر ببناء فرق مدارة ذاتياً في المنظمات من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين. ولتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم اليها الإدارة. لذلك يتطلب تطبيق التحسين المستمر العديد من الأساليب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بشكل يؤدي الى تحسين مستويات الأداء وهي كما أوردها (العكيلي، 2010: 52-62):

1. **فرق العمل المدارة ذاتياً:** ان الفرق الموجهة ذاتياً هي مجموعة متعددة المهارات متبادلة وظيفياً مكونة من العاملين الذين يتشاركون المسؤوليات لتقديم خدمة أو منتج معين، وان مفهوم إستخدام مجاميع من العاملين المتبادلين وظيفياً في المشاريع أو الأعمال الحديثة بشكل فريق معتمدة في الولايات المتحدة منذ عقود. كما تم إستخدام الفرق الموجهة ذاتياً في بريطانيا والسويد منعقد الخمسينات. ويقدم فريق الإدارة الذاتية الكفوء العديد من الفوائد المهمة للمنظمات وموظفيها، حيث تؤدي الأستقلالية الكبيرة والمسؤولية الواسعة التي يحظى بها العاملون في فريق إدارة الذات الى زيادة تحفيز العامل وتلبية حاجات الوظيفة. ويتم توظيف العاملين وينظر الى مدى مساهمة جهودهم في النجاح التنظيمي.
2. **مهارات بناء الفريق:** تعدّ عملية بناء الفريق بمثابة عملية إدارية وتنظيمية تخلق من جماعة العمل وحدة متجانسة، ومتماسكة، ومتفاعلة، وفاعلة. كذلك هي عملية مخططة تستهدف تكوين جماعة مندمجة ملتزمة قادرة على أداء مهام معينة، وتحقيق اهداف محددة من خلال أنشطة متعاونة ومتفاعلة. كما أنها تستهدف تحسين فاعلية جماعة العمل من خلال أسلوب العمل وعلاقات الأعضاء بعضهم ببعض ودور القائد تجاه الفريق. إذ ان الفريق المكون من أعضاء ذوي تخصصات وإهتمامات

متنوعة قادر على الأداء الأفضل عند مواجهته مشكلات متباينة وكذلك يمكن ان يتبادل الأعضاء الإفادة عندما يتواجدون في فريق متنوع الاتجاهات وذلك لأن الفريق المتنوع ثقافياً يحسن الإفادة من ملكة الإبداع لدى الجميع، إذ ان بيئة العمل والموارد المتاحة للفريق ذات تأثير بالغ على فاعلية هذا الفريق لذلك يمكن للتدريب والدعم الإداري المقدم من قبل الإدارة العليا والإيمان بجهود الفريق ان يؤدي الى تعزيز فاعلية الفريق. لذلك تعدّ عملية تطوير مهارات بناء الفريق بوصفها من المهارات الأساسية الواجب الاعتماد عليها لتدعيم فرص المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال تحديد دور الفريق في نجاح المنظمة في إطار العمل الجماعي بعيداً عن الفردية، وفي إطار من تعزيز وتطوير روح الفريق الى جانب رفع كفاءتهم وقدراتهم على بناء وإدارة فريق العمل.

3. **الإثراء الوظيفي وإعادة تصميم الوظائف:** يعرف الإثراء الوظيفي على أنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة بجانب الإستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، فضلاً عن حصوله على معلومات عن نتائج أعماله وإتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته. وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم الوظيفة وإحداث تغيير فيها حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير في الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالوظيفة. إذ تمكن مركزية قدرة المنظمة في إدارة مواردها البشرية بصورة مميزة وفاعلة ولاسيّما من

منظور العمليات على التصميم المناسب للوظائف في المنظمة، فمن دون تصميم الوظيفة الصحيح الذي يساند الأساليب الجديدة للإدارة من المحتمل ان يفشل الموظفون المخولون وفرق العمل في زيادة تنافسية المنظمة.

4. **برامج تطوير العاملين:** يركز عالم الأعمال المعاصر الآن على وجود القوى البشرية المرنة سريعة التغير وذلك بهدف التنافس القوي في الاقتصاد العالمي فان عالم الأعمال ينظر الى هذه التغيرات المتسارعة والمستمرة على انها واقع مسلم به ويجب التوافق معه، ومن ثم فان الأستثمار في الموارد البشرية وهو أمر على جانب عظيم من الأهمية فعندما ترغب أية شركة أو مؤسسة في تحقيق كل طاقاتها عليها ان تعمل على تقويم المهارات الموجودة لدى العاملين فيها حتى تستطيع تحديد نوعية التعليم والتدريب المطلوب لهم، وتوفير أفضل الأدوات الكفيلة بتشجيع التدريب المناسب لتطوير الفرد وإثرائه وظيفياً. ومن الجدير بالذكر ان التدريب عملية تطويرية أو تعديل المعلومات أو المهارات والإتجاهات التي يملكها الفرد في المنظمة لرفع قدرته على أداء عمل معين. ويمكن التمييز بين كل من عمليتي التدريب والتطوير الإداري. فالتطوير الإداري يختلف عن التدريب في كونه يمثل إضافة معلومات وثقافة أوسع للفرد في مختلف المجالات الأجتماعية والإقتصادية والمهنية من خلال مختلف الخبرات والتجارب والدورات التي يحصل عليها الفرد.

5. **ربط عمل الفرد بأهداف المنظمة:** يجب ان تعرف المنظمات كيف تصنع الأهداف لنفسها وكيف تساعد الموظفين في تحديد أهدافهم الخاصة فهو

أمر شديد الأهمية لعملية التحفيز، ويكون ذلك عن طريق تحديد هدف الأداء ويجب ان تكون هذه الأهداف واقعية بالطبع يمكن الوصول اليها ومحددة، فنوعية الأهداف سوف تؤثر في سلوك الموظفين الساعين لتحقيقها. فالأهداف الغامضة المختلط أمرها لاتؤدي لمستويات أداء جيد في العمل ولكن التحديد هو الذي يمكن من الوصول لأعلى المستويات الأدائية. إذ ان المنظمات تحصل على قدر كبير من المساهمات من العاملين فيها، فالعاملون يقومون بإجراء تحسينات كبيرة في العمليات وكذلك فانهم يمتلكون مهارات متعددة ومتنوعة تساعدهم في أداء أكثر من مهمة في الوقت نفسه، ونتيجة لزيادة هذه المساهمات من قبل الأفراد للمنظمة فإنهم يحصلون على مكافآت كبيرة تسمى حزمة المكافآت والحوافز.

6. **تبادل المعلومات بين مختلف الوحدات:** المعلومات هي العنصر الأساس الذي تحتاجه المنظمة في موقف أو قرار معين، إذ تحتاج المنظمة الى المعلومات لتتمكن من ربط أجزائها المختلفة لتحقيق أهدافها. وكي تتمكن من التكيف مع البيئة المحيطة بنجاح. إذ تعد المعلومات العنصر الأساس في عملية اتخاذ القرارات. إذ ان نجاح أو فشل أي منظمة يتوقف على عملية اتخاذ القرارات ومدى صحتها وملائمتها فضلاً عن دقة نتائجها.

7. **تحسين مهارات القيادة:** القيادة هي التأثير والتأثر بين الأشخاص بحيث تنجزعن طريقها الاهداف المنشودة. إذ إنها تمثل القدرة على توصيل الثقة والدعم الى العاملين الذين يستطيعون بالفعل تحقيق أهداف المنظمة، فمهمة القائد إيقاظ روح التعاون وتنشيطها بين العاملين الذين

يؤدون الأعمال المؤثرة في المنظمة. فالقيادة عبارة عن تنفيذ مهام من خلال بعض الأفراد شريطة وجودك الإيجابي معهم فهي عبارة عن إعداد القيم والأفكار الإيجابية وتفعيلها وحشدها بحيث تمثل المحرك الاساسي الذي يدفع الآخرين للعمل.

8. **مهارات صنع قرارات فريق العمل:** إن اتخاذ القرار الأحادي أو المنفرد أو السلطوي يشير الى قيام الشخص بصنع القرارات من دون الرجوع الى مشاورة الآخرين. وفي المقابل فان الأسلوب الديمقراطي أو الجماعي أو التشاوري يعني استقبال مقترحات أعضاء الفريق قبل صنع القرار النهائي. وبالرغم من ان هذا العصر هو عصر التفويض بالصلاحيات والعمل الجماعي فان هناك وقتاً يمر به القائد يحتاج الى الاستقلالية في التفكير لاتخاذ القرارات المصيرية وهذا من الأسباب التي تدفع منشآت الأعمال الى دفع مكافآت مغرية للخبراء المستقبليين لإرشادهم الى طريق النجاح من دون الخوض في عمل تصويت جماعي قبل إتخاذ القرارات. ومع ذلك نجد في بعض الأحيان ان أنجح الأساليب القيادية فاعلية إشراك الجماعة في القرارات المؤثرة.

# اسئلة الفصل

س1: ناقش اهم المراحل التاريخية التي مرت بها ادارة الموارد البشرية خلال مراحل تطورها التاريخية.

س2: ناقش مفهوم ادارة الموارد البشرية، مركزاً على اهميتها في المنظمات المعاصرة.

س3: عدد اهم الاهداف التي تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحقيقها في المنظمات المعاصرة.

س4: عدد اهم القرارات التي تقوم ادارة الموارد البشرية باتخاذها في المنظمات المعاصرة.

س5: ناقش اهم وظائف ادارة الموارد البشرية، وبشكل مختصر.

س6: ناقش دور عمليات التحسين المستمر في ادارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.

# الفصل الثالث

# دور التحسين المستمر في ادارة الإنتاج والعمليات

# الفصل الثالث

# دور التحسين المستمر في ادارة الإنتاج والعمليات

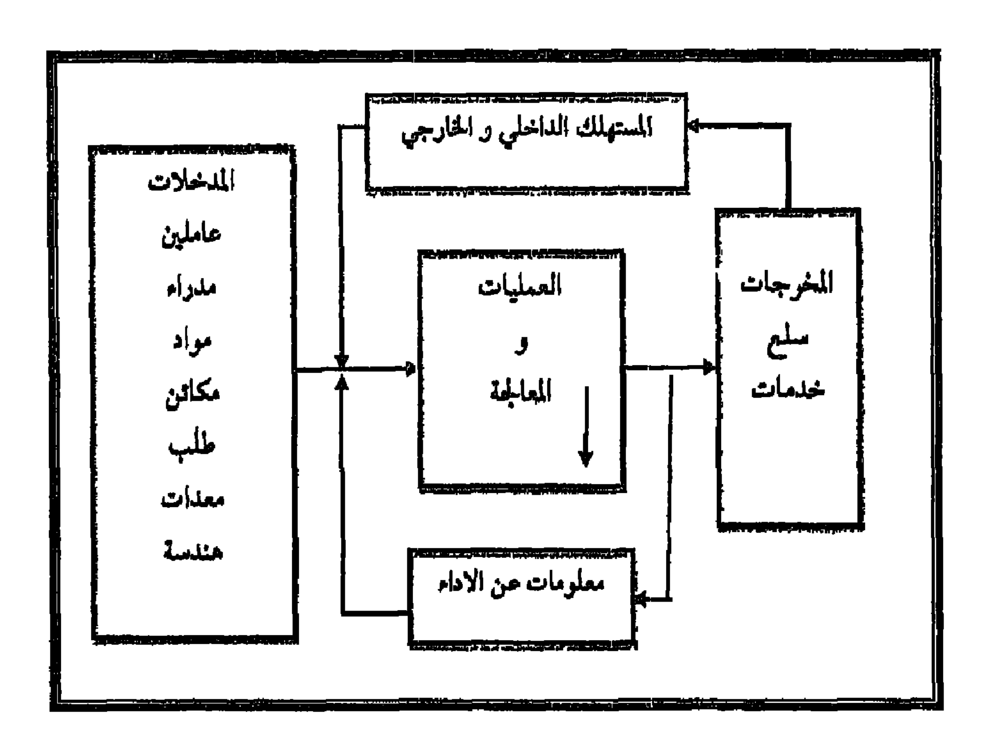
الغرض من هذا الفصل التعرف على مفهوم ادارة الانتاج والعمليات واستراتيجياتها، واهم الأهداف التي تسعى الى تحقيقها. واهم خصائصها والقرارات التي تقوم باتخاذ وعلى وفق مدخل التحسين المستمر. اذ شهدت معظم الوظائف في المنظمات المعاصرة تطورات كبيرة نتيجة للعولمة والتكنولوجيا وغيرها من التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الحاضر، بالاضافة الى رغبة هذه المنظمات في الاستمرار في العمل والبقاء والنمو في البيئة الديناميكية والمتغير بدرجات كبيرة ومن هذه الوظائف والتي تلعب دور كبير في مساعد المنظمة على البقاء والازدهار وتعزيز قدرتها التنافسية هي وظيفة ادارة العمليات والانتاج، اي الوظيفة المسؤولة عن تشغيل كافة الموارد التي تتمتع بها المنظمة وبالتالي تعزيز قدرة هذه المنظمة على انتاج السلع والخدمات التي تلبي حاجات المستهلكين الداخليين والخارجيين التي تتعامل معهم المنظمة.

## اولا : مفهوم إدارة الانتاج والعمليات

تشير العمليات (operations) الى جميع النشاطات المقترنة بعملية تحويل الموارد الى سلع او خدمات. فالعمليات اذن لا تقتصر فقط على عملية الانتاج وانما تشمل مفهوما اوسع ، فالشركة المنتجة للسلع الملموسة تمارس عدداً من النشاطات، يكون جزءً منها مختص بعملية التحويل والجزء الاخر يختص بالنشاطات اللازمة لعملية التحويل مثل الصيانة والنقل والتفريغ، اما بالنسبة

للشركات المنتجة للخدمات، فأن جزءً من نشاطاتها ايضاً يختص بعملية التحويل والجزء الاخر يتمثل في النشاطات الازمة لعملية التحويل. وقد تفقد الشركات الكثير من حصصها السوقية نتيجة لضعف الاهتمام بالعمليات، كذلك فأن دور العمليات هو ليس بناء عمليات فقط، وإنما هو نشاط عالي المستوى موجه نحو ضمان كون المنظمة تعرف جيداً ما لديها من موارد ملموسة وغير ملموسة. اما ادارة العمليات فهي الإدارة المسؤولة عن تكوين السلع وتقديم الخدمات، من خلال تحويل المدخلات الى مخرجات. او انها قد تعني مجموعة من الانشطة الادارية الازمة للتصميم والتشغيل والرقابة على العملية التحويلية (الاحمر، 2007: 70). كما عرفت بانها الانشطة التي تقوم بعملية خلق المنتجات والخدمات من خلال عملية تحويل المدخلات الى مخرجات، نلاحظ من هذا التعريف انه ركز على عملية التحويل من اجل خلق المنتجات والخدمات (Heizer & ender ,2011: 36) اما (Krajwcke & et al , 2010: 24) فقد عرفه ادارة العمليات على انها عملية تصميم الانظمة وتوجيه ورقابة العمليات التي تقوم بعملية خلق السلع والخدمات من اجل تلبية جاحات المستهلك الداخلي والخارجي، نلاحظ ان هذا التعريف ركزت على عمليات التصميم والرقابة والتوجيه اي الوظائف الادارية بالاضافة الى تركيزه على كل من الزبون الداخلي والخارجي. في حين عرف ( , Hill & Hill 2011: 24) كل من ادارة العمليات على انها الانشطة المسؤولة عن صنع القرارات المتعلقة بادارة عمليات تحويل كل من المواد والمكائن والافراد والمعلومات الى سلع وخدمات. نلاحظ ان هذا التعريف ركز على جميع المدخلات المستخدمة في العملية الانتاجية وبشي من التفصيل. اما (Slack et al , 2010: 4) فقد عرفوا ادارة العمليات على انها الانشطة المسولة عن ادارة الموارد لانتاج السلع والخدمات. يتضح من التعاريف السابقة لكي تتمكن ادارة الانتاج والعمليات من نتفيذ مهامها

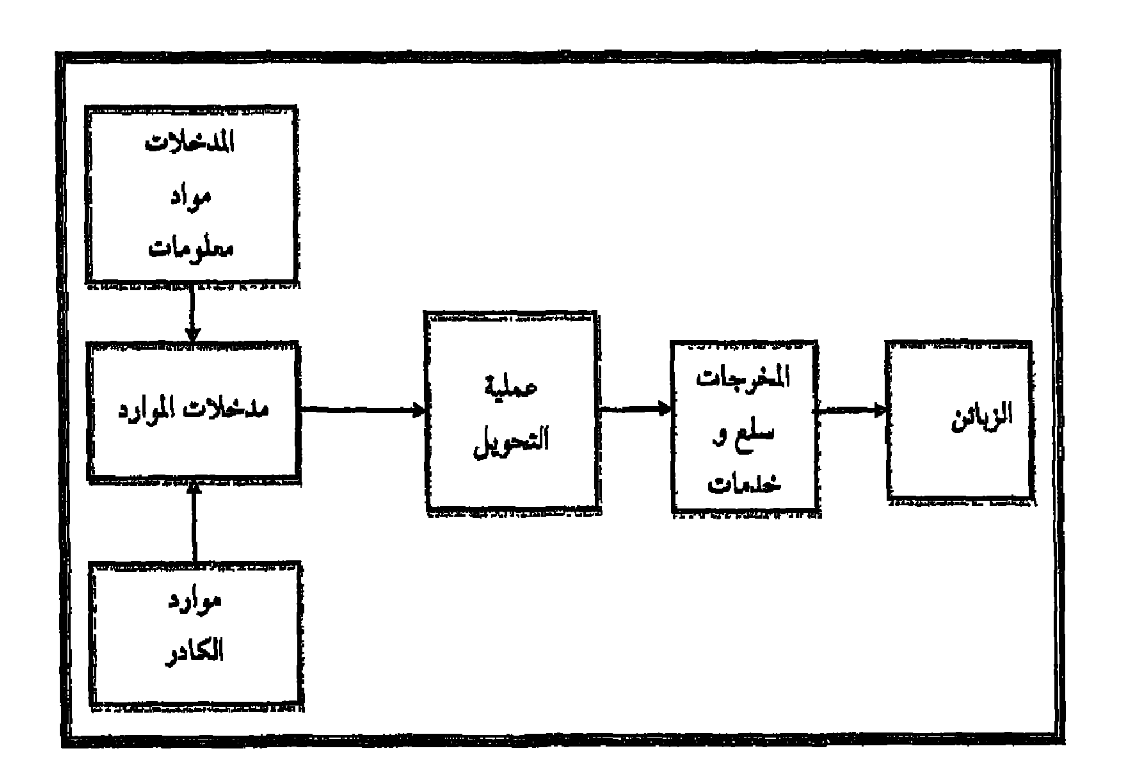
وواجباتها وبالشكل الذي يساعد على تحويل المدخلات الى مخرجات بافضل اشكالها فمن الضروري اتباع استراتيجيات التحسين المستمر. ويمكن من خلال الشكل (3) توضيح العمليات التي تتضمنها ادارة العمليات وبشي من التفضيل لبيان كيف تتم عملية معالجة المدخلات وتحويلها الى المخرجات وكذلك التعرف على نوع هذه المدخلات والمخرجات:




الشكل (3) العمليات و المعالجة

Resource: Krajewski , j. Lee & Ritzman , P. Larry & Malhotra , K. Manoj (2010) operations management processes and supply chains , ninth edition , pearson , new York , p25.

وهناك عدد من المداخل التي تناولها الكتاب في تحديد الكيفية التي تقوم من خلالها إدارة الإنتاج والعمليات في المنظمة بتنفيذ عملياتها ومن هذه النماذج هو النموذج الموضح في الشكل (4):




**الشكل (4) نموذج مدخلات – عمليات – مخرجات في العمليات**

Resource: Slack , Nigel & Chambers , Stuart & Johnston , Robert (2010) operations management , sixth edition , prentice hall , p65.

وهناك عدد من المفاهيم عامة ذات علاقة بإدارة الإنتاج والعمليات:

1. **الإنتاج production** : العملية التي يتم من خلالها خلق السلع والخدمات (Heizer & ender , 2011: 36).
2. **العملية processes**: نشاط او مجموعة من الأنشطة التي تقوم بالتعامل مع واحدة او اكثر من المدخلات من اجل تحويلها الى المخرجات للمستهلكين الذين تتعامل معهم المنظمة (Krajwcke & et al , 2010: 24).
3. **وظيفة العمليات operation function**: وظيفة داخل المنظمة المسؤولة عن توجيه الموارد الضرورية لانتاج السلع والمنتجات والخدمات ( Hill & Hill , 2011: 24).
4. **الانتاجية productivity**: نسبة المخرجات من السلع والخدمات الى واحدة او اكثر من المدخلات (راس المال، العمل، المواد ) (Heizer & ender ,2011: 45).
5. مدراء العمليات operations managers: هم الافراد الذين لديهم مسؤولية وصلاحية تشغيل عمليات المنظمة (Slack et al , 2010: 4).
6. **ادارة العملية processes Management** : تشير الى ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والتعيين والقيادة والرقابة من اجل العمل على تحقيق الاهداف (Heizer & ender ,2011: 35).
7. وهناك مجموعة من المصطلحات او الجهات التي لها علاقة مباشرة بادارة الانتاج والعمليات (Krajwcke & et al , 2010: 25)ويمكن تحديد اهمهم بالاتي:
   - **المستهلكين الداخليين** internal customers: وهم العاملين او العمليات الموجودة داخل الشركة والتي تقوم بالحصول على

المدخلات المطلوبة لاتمام عملياتها من العاملين او العمليات الاخرى الموجودة في الشركة.

- **مستهلكين خارجيين** external customers: وهم المستهلكين او المستخدمين النهائيين وقد يكونوا افراد او شركات اخرى تقوم بالحصول على و شراء منتجات وخدمات الشركة اما لاجل استهلاكها النهائي او اعادة بيعها او استخدمها في العمليات الإنتاجية مرة اخرى.
- **المجهزين الخارجيين** external suppliers: وهم الشركات او الافراد الذين يقوموا بالتلبية احتياجات الشركة من الموارد والمواد والمنتجات والخدمات للأمد الطويل والقصير.
- **المجهزين الداخليين** external suppliers: فهم العاملين او العمليات الموجودة داخل الشركة والتي تقوم بتزويد العاملين والعمليات الاخرى الموجودة ايضا داخل الشركة بالمدخلات المطلوبة لتنفيذ العمليات الخاصة بها.

## ثانياً: أهداف أدارة الانتاج والعمليات

تهدف ادارة العمليات الى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تنصب في تحقيق الاهداف النهائية للمنظمة ككل وتؤثر على تنفيذ جميع الوظائف والعمليات الاخرى في المنظمة ويمكن تحديد اهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها ادارة العمليات في المنظمة ويمكن تقسيم هذه الاهداف الى قسمين اهداف قصيرة الاجل: كتحديد خصائص المنتجات وانواعها وطرق ايصالها الى الزبائن ومستوى الجودة المطلوب وكفاءة تحقيق الاهداف. واهداف طوَيلة الاجل: كاستخدام الموارد المحددة

والمتاحة لمواجهة الطلب للمدى الطويل وتامين الاموال اللازمة للحصول على تلك الموارد واتمام اسواق جديدة وتطوير منتجات قديمة واقتناء تكنولوجيا جديدة وكل ذلك بغية تحقيق رضا الزبون. (اللامي والبياتي، 2008: 21). وفيما يلي استعراض لأهداف ادارة الانتاج والعمليات (ماضي، 2010: 53-56):

1. **الكلفة**: تُعد الكلفة احد اهم الاهداف التي تركز عليها معظم المنظمات للوصول الى اداء عالٍ ومتميز، فهي تسعى من خلال عمليات الكلفة المنخفضة الى تقديم خدمة او انتاج منتوج بأقل كلفة ممكنة من اجل ارضاء الزبائن الخارجيين والداخليين، ان خفض الاسعار يؤدي الى زيادة الطلب على المُنتجات او الخدمات الا انه يعمل على خفض هامش الربح اذا تعذر انتاج المُنتج او الخدمة بكلفة اوطأ، ويمكن للمنظمة عرض اسعار منخفضة لمُنتجاتها (سلع وخدمات) عند مستويات تجذب المستهلكين بادارة التكاليف والحفاظ عليها منخفضة لكي تستطيع المنظمة ادراك ارباحها وتحقيق اهدافها باستخدام الموارد بحكمة وتقليل الضياعات الى الحد الادنى، واذا ارادت المنظمة تخفيض كلفها فعليها معرفة كلف العمليات التي تؤثر في مجموع كلف المنظمة التي تنفقها فالعمليات سوف تنفق اموالها على:
   - كلف العاملين (الاموال المنفقة على التوظيف).
   - كلف التسهيلات والتقنية والمعدات (الاموال المنفقة على شراء، ايجار، نصب واستبدال معدات العملية).
   - كلف المواد الاولية (الاموال المنفقة على استهلاك وتحويل المواد الاولية في العملية).
2. **الجودة**: تهتم العمليات جميعها بالجودة بوصفها هدفاً مهماً واساسياً اذ انها تعني "عمل الاشياء بشكل صحيح" ولكن الاشياء التي تحتاجها العملية لتقوم

بها بشكل صحيح لابد ان تكون ملائمة لنوع العملية. ادراك الزبون لمنتجات وخدمات عالية الجودة يعني رضاه وبناء عليه هناك احتمال قوي لعودة الزبون فهي مؤثر مهم ورئيس لرضا اوعدم رضا الزبون، والجودة ضمن العملية تعني الاستمرار في انتاج منتجات وخدمات ضمن خصائص معينة فإن ذلك لن يقود الى رضا الزبون وحسب وانما يجعل العمل اسهل داخل العمليات، وهي تميز المنتج المتضمن على مجموعة من الخصائص والصفات مثل الجاذبية، قلة العيوب الموثوقية، الاعتمادية طويلة الامد، فالزبائن الان يطلبون جودة وقيمة عالية ولا يقبلون بشيء اقل، وتعني الجودة العالية في نظر رجال التسويق والزبائن الاداء الافضل، الخصائص الفريدة، والتحسينات العالية، في حين ينظر اليها العاملون في مجال التصنيع بأنها التزام بالمقاييس الموضوعة لتصنيع المنتج دون اخطاء او تلف.

3. **السرعة**: تعني السرعة "عمل الاشياء بشكل سريع" يستلزم ذلك تسليم البضائع والخدمات الى الزبائن بالسرعة التي يريدونها. السرعة يمكن ان تنجز من خلال المقدرة الاضافية، التجهيزات السريعة، والسيطرة الفعالة على تدفق العمل، وغالباً ماتفصل السرعة الفائزين عن الخاسرين في عالم التنافس، ماهي السرعة التي تستطيع بها تطوير وتقديم منتج جديد الى السوق؟ ماهي السرعة التي تستطيع الاستجابة بها لطلبات الزبائن؟، ستكون الافضل اذا كنت اسرع من منافسيك واذا كنت الاسرع في الاستجابة مقارنة باداء منافسيك، وتمثل السرعة الوقت المنقضي بين طلب الزبون للمنتجات او الخدمات وتسلمها. المنفعة الرئيسة للتجهيز السريع للبضائع والخدمات للزبون الخارجي تُكمن في طريقة عرض وتقديم العملية للزبون فكلما كانت الشركة اسرع في التجهيز كان الاحتمال اكبر

في شراء الزبائن منها او استعدادهم لدفع سعر اعلى. السرعة مهمة ايضاً داخل العملية، فالاستجابة السريعة للزبون الخارجي ستدعم سرعة اتخاذ القرار والحركة السريعة للمواد الاولية والمعلومات داخل العملية. تتنافس الشركات اليوم في كل الصناعات لتسليم منتجات عالية الجودة في وقت قصير قدر الامكان فالسرعة هي واحدة من اهم الاولويات التنافسية اليوم. زبائن اليوم لا يريدون الانتظار والشركات التي تستطيع تلبية احتياجاتهم بشكل اسرع تكون القائدة في مجال صناعتها.

4. **المرونة**: تتغير بيئة الشركة بشكل متسارع بضمنها حاجات وتوقعات الزبون، القدرة على التكيف مع هذه التغيرات يمثل المرونة، وهي ميزة للعمليات تساعدها على الاستجابة لحاجات زبائنها بسرعة وكفاءة عالية، واحدة من النتائج (التأثيرات) المفيدة للمرونة هي زيادة قدرة العملية لعمل اشياء مختلفة لزبائن مختلفين، فهي تعني بذلك القدرة على تغيير العملية بطريقة ما، فقد تتطلب العملية واحدة او اكثر من انواع المرونة:

- **مرونة المُنتج/الخدمة**: مقدرة العمليات على تقديم مُنتجات وخدمات جديدة او معدلة.
- **مرونة المزيج**: مقدرة العمليات على انتاج نطاق واسع او مزيج من المُنتجات والخدمات.
- **مرونة الحجم**: مقدرة العمليات على تغيير مستوى مخرجاتها او نشاطاتها لانتاج كميات او احجام مختلفة من المُنتجات والخدمات طوال الوقت.
- **مرونة التسليم**: مقدرة العمليات على تغيير توقيت تسليم مُنتجاتها أو خدماتها.

5. **الاعتمادية**: تعني الاعتمادية عمل الاشياء للزبائن بالوقت الذي يحتاجون فيه تسلم البضائع او الخدمات بالضبط، او على الاقل في المواعيد التي اعطيت اليهم. ان الزبائن سيحكمون على اعتمادية العملية فقط بعد ان يتم تسلمهم للمنتج او الخدمة فالاعتمادية داخل العملية لها تأثير مماثل. إذ إن الزبائن الداخليون سيحكمون على اداء الآخرين جزئياً من خلال مدى الاعتماد على العمليات الاخرى في تسليم المواد او المعلومات في الوقت المحدد وستكون الاعتمادية الداخلية اكثر فاعلية من تلك التي لا تتصف بالاعتمادية.

يلعب التحسين المستمر دور مهم في مساعدة ادارة الانتاج والعمليات على تحقيق اهدافها، فمن الممكن ان ينعكس ذلك في تخفيض الكلفة او في تحسين جودة المخرجات الذي يشكل اهم مبادئ التحسين المستمر، فضلاً عن دورة في تحقيق المرونة اللازمة لادارة الانتاج والعمليات وبالشكل الذي يساعدها على التكييف مع البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، اخيراً يؤثر التحسين المستمر في سرعة تنفيذ انشطة ومهام ادارة الانتاج والعمليات.

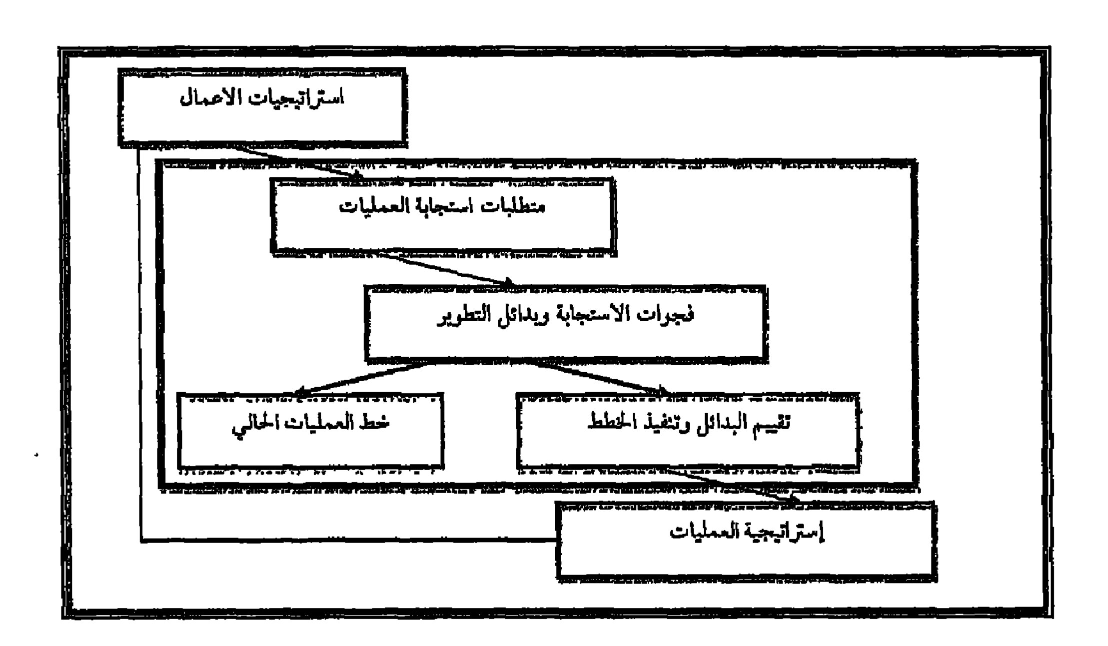
## ثالثاً: إستراتيجية ادارة الانتاج والعمليات

لقد اختلف الكتاب والباحثين في تعريفهم لإستراتيجية العمليات وذلك حسب وجهات نظر كل منهم بالإضافة الى اختلافهم من ناحية الخلفية الثقافية والتعليمية والعملية حيث عرفها Heizer & ender على انها تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها للمنظمة ان تنجز اهدافها ورسالتها (Heizer & ender ,2011: 66)، في حين Slack et al عرفها على انها نوع من التطبيقات والقرارات التي تتخذها المنظمة وتعمل على تنفيذها من اجل انجاز الأنشطة العملياتية وبالتالي الوصول الى

الاهداف النهائية بكفاءة وفعالية عالية (Slack et al , 2010: 62)، من ناحية اخرى فان Krajwcke & et al عرفها على انها الإستراتيجية التي يمكن من خلالها لإدارة الانتاج والعمليات ان تساعد الشركة على تنفيذ اعمالها وبالتالي مساعدتها على بناء القيمة لدى الزبائن (Krajwcke & et al , 2010: 29) وكذلك عرفها (النجار ومحسن) على انها الرؤية(vision) التي تستند اليها وظيفة العمليات في تحديد الكيفية التي تتخذها القرارات لتحقيق الترابط والتكامل مع إستراتيجية الاعمال التنافسية لوحدة الاعمال والإستراتيجية الرئيسة للمنظمة. (محسن و النجار،61،2004) نلاحظ من خلال التعاريف اعلاه ان الباحثين كل منهم عرف استراتيجية العمليات من وجهة نظر مختلف ولكن كل هذه التعاريف اكدت على دور ادارة الانتاج والعمليات في مساعد الشركة على تحقيق اهدافها وكسب الميزة التنافسية بالمقارنة مع الشركات الاخرى في الصناعة. لقد شهدت إستراتيجية ادارة الانتاج والعمليات المرور بعدد من المراحل التطويرية الى ان وصلت الى المرحلة التي هي عليها في الوقت الحاضر وقد قام كل من (Hill & Hill , 2011: 54) بتحديد مجموعة من الخطوات التي يمكن ان تساهم في تطوير إستراتيجية الإنتاج والعمليات ومن اهم هذه الخطوات الاتي:-

1. وضع أهداف الشركة.
2. تطوير إستراتيجية التسويق.
3. كيف يمكن تحقيق جودة المنتجات والخدمات وكيف يمكن الفوز باماكن السوق الأخرى.
4. تطوير إستراتيجية العمليات – اختيار النظام السريع.
5. تطوير إستراتيجية العمليات – اختيار البنية التحتية.

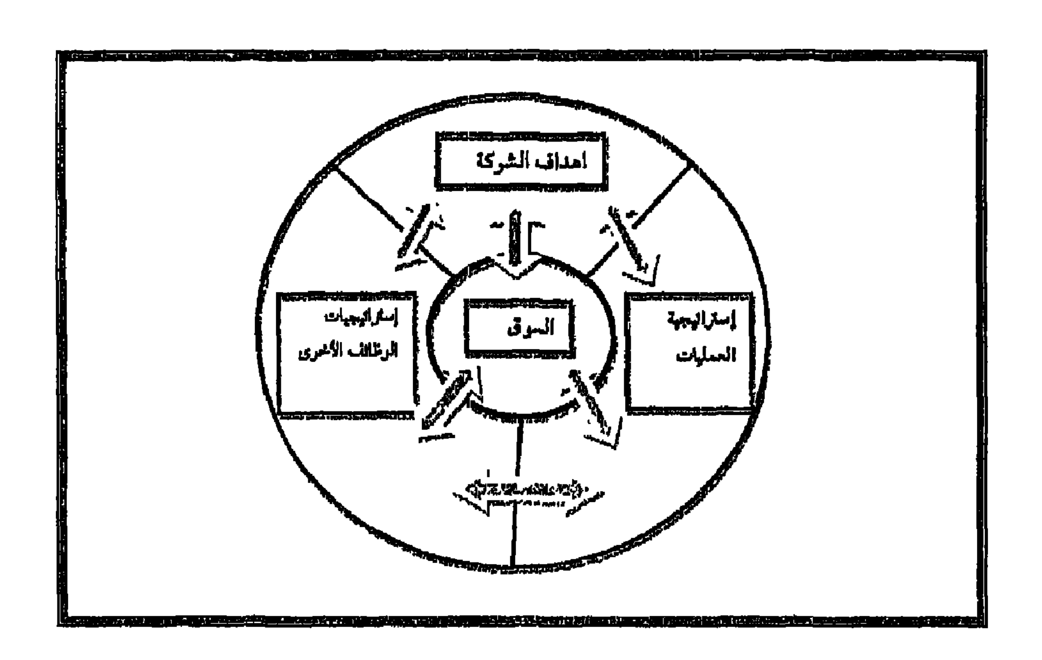
من ناحية أخرى يمكن تحديد أهم المراحل التي يمر بها تطور إستراتيجية الإنتاج والعمليات بعدد من الخطوات او المراحل ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (5):




**شكل (5) تطوير إستراتيجية العمليات**

**المصدر: الأحمر، ساهر عبد الكاظم (2007) تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية العمليات، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.**

وكذلك يمكن من خلال الشكل رقم (6) توضيح كيفية تطور إستراتيجية العمليات من خلال دراسة العلاقة بين إستراتيجية الشركة ككل وأهدافها واستراتيجيات الوظائف الأخرى الموجودة داخل الشركة بالإضافة الى البيئة او السوق الذي تعمل فيه وكما موضح في ادناه:




الشكل (6) تطوير الإستراتيجية في مركز السوق

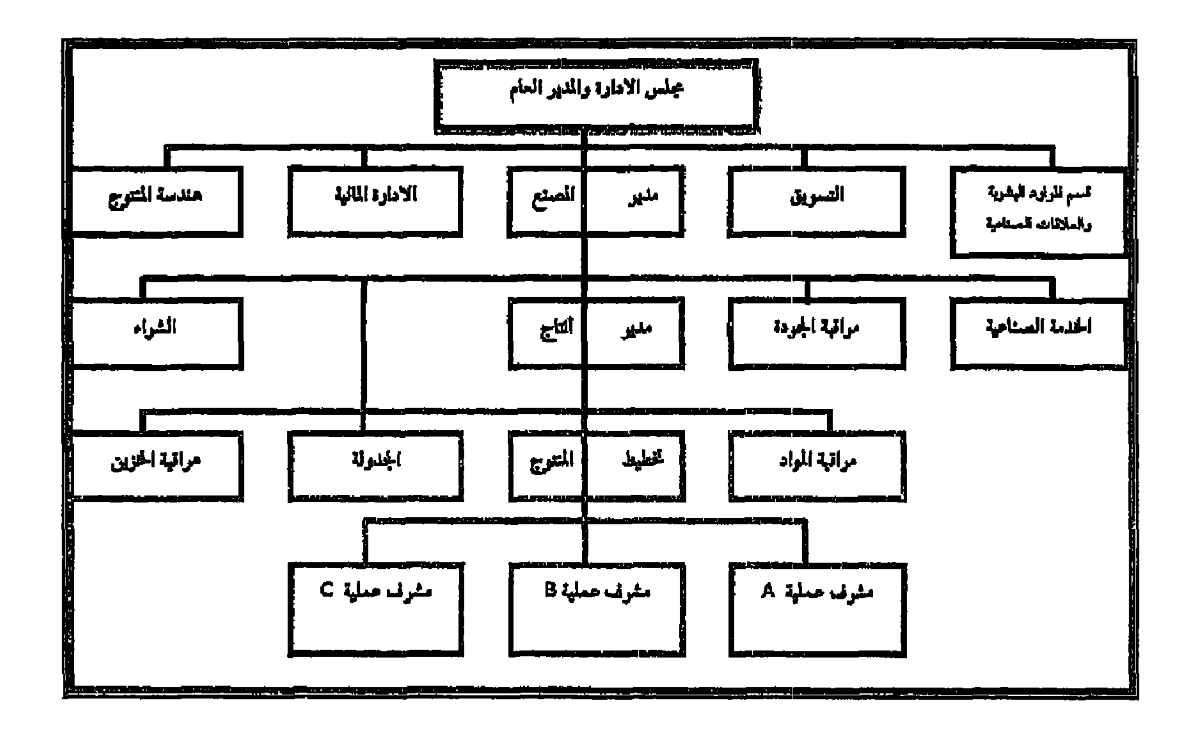
Resource: Hill , Alex، & Hill , terry (2011) Essential operations management , chain ،p 41.

وهناك مجموعة من الأدوات التي يمكن إن تستخدم في عملية التحليل الإستراتيجي لتحديد أهم القوة والعناصر التي يمكن ان تؤثر على صياغة وتطور إستراتيجية الإنتاج والعمليات ومن اهم هذه الطرق الاتي ( Heizer & ender :(,2011: 74

1. **تحليل سلسلة القيمة Value –chain analysis**: عملية تحليلية تستخدم لتحديد العناصر المستخدمة في سلسلة الإنتاج للمنتجات والخدمات والتي يمكن ان تضيف او تحقق قيمة اكبر.

2. **تحليل القوى الخمسة Five forces analysis**: طريقة تحليلية تستخدم لتحديد القوة الخمسة الموجودة في البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمة.
3. **تحليل سوات SWAT analysis**: طريقة تحليلية تستخدم لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية و الفرص والتهديدات الخارجية والتي يمكن ان تؤثر على الصياغة الإستراتيجية.

ويمكن ألان توضيح الهيكل التنظيمي للمنظمات التي تركز بدرجة كبير على العمليات في نشاطاتها وكما هو موضح في الشكل الأتي:




**الشكل (7) هيكل التنظيمي لشركة تركز على العمليات**

**المصدر: النجار، صباح مجيد و محسن، عبد الكريم (2004) ادارة الانتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ص 178.**

## رابعاً: قرارات ادارة الانتاج والعمليات

يعق على عاتق ادارة الانتاج والعمليات اتخاذ العديد من القرارات والتي من شانها التاثير على اداء المنظمة ككل واستمرارها في العمل في ظل البيئة التنافسية التي تعمل ضمنها. وسنحاول في هذه الفقرة التعرف على اهم قرارات ادارة الانتاج والعمليات في المنظمات المعاصرة (الرفيعي، 2007: 107 -117):

**أ: تصميم السلع والخدمات:**

ان المنتجات عادة ما تكون آول شيء يراه الزبائن من شركه ما. فأن من المهم ان يتم تصميمها لتلبية حاجات الزبائن وتوقعاتهم،فالزبائن يتوقعون جعل التصاميم عصريه وحديثه وعلى فترات متكرره كي تعكس الموضة والتطورات التكنولوجيه وتعكس حاجاتهم المتغيره. آن التطور المستمر للتصاميم والابداع المتواصل في التصاميم الجديده يساعد على تشكيل الموقع التنافسي للمنظمة. هناك عدة مراحل للوصول الى التصميم النهائي للمنتوج:

1. **توليد المفهوم:** آن الافكار الخاصه بالمنتجات او الخدمات الجديده من الممكن ان تأتي من مصادر خارج المنظمه مثل الزبائن والمنافسين وداخل المنظمه مثل كادر البيع وقسم البحث والتطوير.

- الافكار التي مصدرها الزبائن: ويكون التسويق مسؤولاً عنها وتأتي عن طريق جمع البيانات من الزبائن مثل عمليات الاستفتاء والمقابلات..
- **جماعات التركيز:** وهي مجاميع تتألف وبصورة نمطيه من سبعه الى عشر مشاركين لا يعرفون بعضهم ولكن تم أختيارهم بسبب آنهم يمتلكون خصائص مشتركه مرتبطه بموضوع خاص لمجموعة التركيز.ويتم أجراء المناقشات الجماعيه بضعة مرات وبانواع متشابهه من المشتركين، ومع التحليل الدقيق والنظامي للمناقشات يتم تحديد فرص الخدمه او المنتوج.
- **والاستماع الى الزبائن:** لمقترحاتهم وآفكارهم اليوميه،وقد يكتبون شكواهم حول منتوج معين او قد يقومون بأعطاء المقترحات من اجل تحسينه أو استبداله.

- **لافكار من فعاليات المنافسين:** ان العديد من المنظمات تراقب بشده فعاليات منافسيها للاستفاده من أفكارهم الناجحه. والافكار من المنتسبين: الذين لهم علاقة بالزبائن والذين تكون لديهم افكار جيده حول مايحبه الزبون ومالا يحبه.
- **الافكار من البحوث والتطوير:** والبحث يعني تنميه معرفة جديده وآفكار غير مسبوقه وذلك من أجل حل مشكله معينه والتطوير هي محاولة تجربة أستخدام وتشغيل الافكار التي جاءت بها البحوث.
- **الهندسه العكسيه:** وهي أخذ المنتوج وتفكيكه لغرض فهم كيف قامت الشركه المنافسه بصنعه وبالامكان وبهذه الطريقه عزل المظاهر الاساسية للتصميم والتي تستحق المنافسه.

2. **التحول من الفكرة الى المفهوم:** ان الافكار تكون بحاجه الى ان يتم تحويلها الى مفاهيم لكي يصبح بالامكان تقيمها وبعد ذلك يتم أدخالها في العمليات من قبل المنظمة. وفي هذه المرحلة يتم غربلة المفاهيم اذ ان الغرض من مرحلة الغربله أو تصفية المفاهيم هي أخذ سيل المفاهيم المنبثق من المنظمة وتقييم تلك المفاهيم حسب قابلية التعويل عليها وحساسيتها أو مخاطرتها. وتمر المفاهيم من خلال العديد من شبكات التصفيه وقد تدخل في تلك العمليه (مثلاً، التسويق، العمليات، الماليه) أي تمر بـ(الغربله التسويقيه،وغربلة العمليات، والغربله الماليه).
3. **التصميم التمهيدي:** بعد توليد مفهوم الخدمه او المنتوج والذي يكون مناسباً لمختلف الاجزاء في المنظمه فأنها تقوم بالتعامل مع مرحلة الثانية وهي تهيئة التصميم التمهيدي، يتم فيها مرحلتين: " تخصيص الخدمات

والمنتجات المحتواة في الصفقه. وتعريف العمليات الخاصه بتهيئة الصفقة".

وهناك عدة تقنيات لتصميم المنتوج:

- التصميم القوي.
- التصميم النموذجي.
- التصميم بمساعدة الحاسوب.
- تحليل القيمة.
- التصاميم الصديقة للبيئة.

**ب: تحديد الجودة :**

الجودة مهمة جداً لأي آداء خاص بمنظمة معينه فحينها تكون المهمه الاساسية لوظيفه العمليات هي أن تضمن تقديمها الخدمات والمتوجات ذات النوعيه الجيده لكل من زبائنها الداخلين والخارجين. وقد عرفت الجمعية الامريكيه الجودة بـ((هي مجموعة من الخصائص والصفات للمنتوج او الخدمه التي تؤثر على قابليتها على أرضاء الاحتياجات المحددة او الضمنية )). ويرى مسؤولو التسويق آن الجودة ((تكمن في عيون المشاهد))وكذلك الزبائن الذي تعني لهم الجودة الاعلى والاداء الافضل والخصائص الاجمل والتحسينات الاخرى..ويعتقد مدراء الانتاج آن الجودةمعتمده على التصنيع وتعني ((الالتزام بالمقاييس والصناعه بشكل جيد من المره الاولى)) وهناك مدخل ثالث يعتمد على المنتوج ((وهو ينظر الى الجودة على أنها متغير دقيق يمكن قياسه مثلاً للمثلجات الجيده مستويات عاليه من زبدة الحليب)). بالاضافه الى كون الجودة عنصراً حاسماً في العمليات فأن لها مضامين آخرى، وفيما يلي ثلاثة آسباب أخرى لاهمية الجودة:

1. **سمعة الشركة:** يمكن آن تتوقع الشركة بأن سمعتها تعتمد على الجودة فيما أذا كانت الجودة سيئه آم كانت جيده ولايعد الترويج بديلاً للمنتجات عاليه الجودة
2. **المسؤوليه القانونيه للمنتوج:**- تحتجز المحاكم بشكل متزايد المنظمات التي تصمم وتنتج او توزع المنتوجات او الخدمات ذات العيوب والمسؤوله عن الاضرار او الاذى الناتج من أستخدامها.
3. **المضامين العالمية:** تعد الجودة موضوعاً مهماً عالمياًوكذلك موضوعاً مهماً بالنسبة لادارة العمليات.ولكي تتنافس كل من الشركة والدوله بشكل فعال في الاقتصاد العالمي ينبغي آن تحقق المنتوجات الجودة العالمية،التصميم العالمي، وتوقعات الاسعار العالمية ولقد اوضحت (Yugoslavian Yugo) بان المنتوجات الرديئه تضر بربحية الشركة وميزان مدفوعات الدولة.

لقد صنف (ديفيد غارفن )العديد من تعريفات الجودة الى خمسة آساليب او مناهج للجودة منها:

1. **الاسلوب الفائق (فوق نطاق الخبرة او المعرفة):** ينظر هذا الاسلوب الى الجودة على انها مترادفه مع الامتياز المتأصل أو الرفعه الفطريه الجوهريه مثل سيارات رولز رايس،ورحلات الخطوط الجويه السنغافوريه وساعات روليكس
2. **الاسلوب القائم على التصنيع:** يعني صنع منتجات وتقديم خدمات خاليه من العيوب والاخطاء والتي تنطبق بدقه مع مواصفات التصميم.مثل الرحالات الجوية الاقتصادية الجيدة.
3. **الاسلوب القائم على المستفيد:** وهو يخص بالتأكيد من ان المنتوج أو الخدمة هي ملائمة للغرض التي تمت تهيئتها من أجله،ويهتم التعريف



بمسألة الالتزام بالمواصفات وكذلك بملائمة تلك المواصفات للزبون،مثلاًالرحالات الليله من سدني الى ستوكهولم يجب التركيز على حاجة الزبون الاساسية وهي النوم الهانيء وليس أشياء أخرى.

4. **الاسلوب القائم على المنتوج:** ينظر للجودة على أنها مجموعة دقيقيه وقابلة للقياس من الخصائص والصفات والتي تكون مطلوبة لارضاء الزبون –مثل ساعة مصممه للعمل دون الحاجه الى صيانة لمدة خمسة سنوات مع حفاظهاعلى دقه الوقت والى حد خمس ثواني.
5. **الاسلوب القائم على القيمة:** ويقوم بتعريف الجودة بدلالة الكلفة والسعر ومن هنا تفهم الجوده من خلال أرتباطها بالسعر.أن الزبون قد يكون راغباً في ان يحصل على شيء ما ذو جوده بمواصفات أوطأ مقابل سعر واطيء.

وهناك أربعة تصنيفات رئيسية بكلف الجودة وهي:

1. **كلف الوقايه:** وهي الكلف المرتبطه بتقليل القطع أو الخدمات ذات العيوب مثل التدريب، وبرامج تحسين الجودة.
2. **كلف التقييم:** وهي الكلف المرتبطه بتقييم المنتوجات،والعمليات والقطع والخدمات مثل الاختبار، المختبرات والفاحصون.
3. **الفشل الداخلي:** وهي الكلف التي تنتج من أنتاج القطع والخدمات ذات عيوب قبل التسليم للزبائن مثل كلف أعادة العمل والفضلات ووقت التعطل عن العمل.
4. **الكلف الخارجيه:** وهي الكلف التي تظهر بعد تسليم القطع او الخدمات ذات العيوب مثل كلف (أعادة العمل، السلع المعاده، المسؤوليات القانونيه والرضا المفقود،والكلف للمجتمع) وتسمى هذه

الكلف ايضاًبكلف الفشل الخارجي. ويعتقد رائد الجوده ((بان الجودة مجانية وان ما يكلف الاموال هي الاشياء ذات النوعية الرديئه وكل النشاطات التي تتضمن القيام بالشيء بشكل صحيح من المرة الاولى )).

**جـ: تصميم العملية والطاقة:**

بعد أتخاذ القرار بشأن المنتوجات أو المواد التي ينبغي تقديمها وكيفية صنعها ينبغي أن تخطط الادارة طاقة النظام،أن خطط الطاقة مهمه جداً لمستقبل المنظمة آن الطاقة هي (آقصى معدل للمخرجات لمنظمة ما). ويمكن ان تكون المنظمة محطة عمل آو منظمة كامله.وينبغي آن يزود مدير العمليات بالطاقه لتلبية الطلب الحالي والمستقبلي والاستخسر المنظمه الفرص للنمو والارباح. وتوضع خطط الطاقة على مستووين،خطط طاقة بعيدة الامد ويقترن بها الاستثمار في المعدات والتسهيلات الجديده وتغطي هذه الخطط سنتين على الاقل ويمكن ان تغطي فترات أطول، وتركز خطط الطاقه قصيرة الامد على حجم قوة العمل،وميزانيات وقت العمل الاضافي والمخزون والانواع الاخرى من القرارات. ويعد تخطيط الطاقة آمر مركزياً للنجاح بعيد الامد للمنظمه ويمكن ان يكون الكثير من الطاقه مضراً مثل القليل منها. وعند أختيار ستراتيجية الطاقه ينبغي أن يدرس المدراء الاسئلة الآتية: ما هو مقدار الطاقة الاحتياطية المطلوبه لمعالجة الطلب المتغير وغير المؤكد؟ وهل ينبغي ان نوسع قبل ان يكون هناك طلب او ننتظر الى ان يكون الطلب مؤكداً اكثر؟ وهناك حاجة الى مدخل نظامي للاجابة على هذه الاسئله وأسئلة أخرى مشابهه ولتطوير ستراتيجية الطاقه المناسبه لكل حاله. ان التنبوء بمتطلبات الطاقة يعتمد في الجزء الكبير على الطلب المستقبلي، وعندمايكون الطلب على السلع والخدمات بدرجه معقوله من الدقة فأن تحديد متطلبات الطاقه يمكن ان يكون واضحاً ودقيقاً وعند التنبوء بحجم الطاقة فأن الخطوه الاتية هي تحديد الحجم التدريجي لكل أضافة الى

الطاقه وعند هذه النقطه يكون الافتراض هو ان الادارة تعرف التكنولوجيا ونوع التسهيلات المطلوبة لاستخدامه لتلبية متطلبات الطلب المستقبلي. يمكن التعبير عن الطاقة بطريقتين، مقاييس المخرجات او مقاييس المدخلات: مقاييس المخرجات: هي الاختيار الاعتيادي لعمليات تدفق الخط مثل مصنع سيارات تنتج نوع واحدمن السيارات بطاقه سنويه 450000 سيارة سنوياً.وعندما يصبح التصنيع حسب طلب الزبون ويكون التنويع مفرطاً في مزيج المنتوج، ويصبح الاستفاده من مقاييس المخرجات صعب جداً. آما مقاييس المدخلات: وهي الخيار الاعتيادي لعمليات التدفق المرن فمثلاً في محل الاستنساخ يمكن قياس الطاقة بساعات الاله أو عدد الألات،ومثلما يعقد مزيج المنتوج مقاييس الطاقة للمخرجات،فأن الطلب يمكن أن يعقد مقاييس المدخلات. ويتطلب تخطيط الطاقة معرفة بالطاقة الحالية ومدى الاستفادة منها ويعبر عن المنفعة من الاستخدام ((الدرجة التي تستخدم فيها حالياً المعدات والمكان أو قوة العمل ويعبر عنها بنسبة مئوية)). ووهناك تعريفان مهمان للطاقة هما: "الطاقة القصوى: هي أقصى مخرجات يمكن ان تحققها العمليه أو المنظمة تحت ظروف نموذجية. والطاقة الفعالة:هي أقصى مخرجات يمكن ان تحافظ عليها العملية او الشركة آقتصادياً تحت الظروف الطبيعية". وقد أورد (H&R,2001) مصطلحين للطاقة: " طاقة التصميم: وهي أقصى مخرجات نظرية للنظام في فترة معينة ويعبر عنها بمعدل أسبوعي أو شهري أو سنوي (مثل عدد أطنان الفولاذ المنتجه خلال أسبوع). والطاقه الفعالة: وهي الطاقة التي تتوقع المنظمة تحقيقيهامع الاخذ بنظر الاعتبار القيود التشغيليه الحالية.والطاقه الفعالة آقل من الطاقة التصميمة ". ويمكن أتباع الطرق لملاءمة الطاقة مع الطلب وهي:

1. القيام بتغيرات في الموظفين والعاملين (زيادة وتقليل ).

2. تعديل المعدات والعمليات التي تتضمن شراء المكائن الاضافية او بيع وتأجير المعدات الحالية.
3. تحسين المناهج والطرق لزيادة المخرجات.
4. أعادة تصميم المنتوج لتسهيل المزيد من المخرجات.

**د: المخزون:**

يعرّف المخزون:على أنه ( الوحدات التي تحتفظ بها الشركة للايفاء باحتياجات الزبون الداخلي والخارجي. وعرفه (Hill,2000) (بأنه الاحتفاظ بالمنتجات آو المواد بشكل مباشر بهدف آستخدامها بالمستقبل). وعرفه (الزعبي واخرون،2000)بأن وظيفة التخزين هي(تخطيط وتنظيم عمليات أستلام المواد والمحافظة عليها في ظروف تخزينية مناسبة وتلبية أحتياجات الادارة المختلفة في الوقت المناسب). ويقول (Schroeder,1982) أن الخزين يمكن ان يكون عائقاً او عاملاً مساعداً على تحسين آنتاجية الشركة أذ آن أحتفاظ الشركة بخزين منخفض سيؤدي الى فقدان المبيعات وآنخفاضها وانخفاض أنتاجية العمل،وأن الاحتفاظ بحجم عالي جداً من الخزين سيؤدي الى آرتفاع التكاليف وآنخفاض الربحيه. آما (Krajaweski&Ritzman,1993) فيرى ان المخزون شر لابد منه وعلى الرغم من آنه يكلف آموالا لغرض الحفاظ عليه،ألا آنه يحافظ على خدمة الزبون ويحسن من استخدام الموارد ويقلل من كلف الطلب والتهيئه والنقل وشراء المواد. ووقد آشار (Heizer&Render,2001) آن مدراء العمليات في كل آرجاء العالم منذ وقت طويل آدركوا بأن آدارة المخزون حاسمة،فمن ناحية يمكن أن تقلل الشركة الكلف عن طريق تقليل المخزون ومن ناحية أخرى قد يتوقف الانتاج ويصبح الزبائن غير راضين عندما ينفذ الخزين وبالتالي ينبغي آن توازن الشركات بين أستثمار المخزون وخدمة الزبون،وآنك لاتستطيع تحقيق ستراتيجية الكلفة المنخفضه بدون أدارة

المخزون الجيدة. يمكن ان يكون للمخزون عدة وظائف تضيف مرونه الى عمليات الشركة والوظائف الاربع للمخزون هي:

1. **فصل الاجزاء المختلفه من عملية الانتاج:** فمثلاً آذا تقلبت تجهيزات الشركة فأن المخزون الاضافي ضروري لفصل عملية الانتاج عن المجهزين.
2. **للتزويد بمخزون من السلع التي ستزود الزبائن بمجموعة مختارة:** ويكون مثل هذا المخزون نموذجياً في مؤسسات البيع بالتجزئه.
3. الاستفادة من خصومات الكمية،لان المشتريات بكميات كبيرة قد تقلل من كلفة السلع او تسليمها.
4. التحوط من التضخم المالي والتغيرات المرتفعة في الاسعار.

تحتفظ المنظمات بأربعة أنواع من المخزون لكي تتكيف مع المخزون الذي تمتلكه:

1. **مخزون المواد الخام:** وقد تم شراء مخزون المواد الخام ولكن لم يعالج ويمكن أستخدام مواده لفصل المجهزين عن عملية الانتاج ولكن المدخل المفضل هو آلغاء تغير المجهز في النوعية او الكمية او وقت التسليم وبذلك لاتوجد هناك حاجه للفصل.
2. **مخزون العمل في العملية:** وهو المكونات والمواد الخام التي خضعت لبعض التغيير ويظهر (WIP)وقت الدوره وهوالوقت المستغرق في الانتاج وتقليل وقت الدوره يقلل المخزون في (WIP).
3. **مخزون تجهيز الصيانه / التصليح / التشغيل:-** وهو مخزون مكرس لتجهيزات الصيانة والتصليح والتشغيل الضرورية للمحافظة على أنتاجية المكائن والعمليات وهو يظهر لان الحاجة والتوقيت لصيانة

وتصليح بعض المعدات تكون غير معروفة، وعلى الرغم آن الطلب على مخزون الصيانة والتشغيل والتصليح غالباً داله لجدولة الصيانة آلا انه ينبغي توقع طلبات للصيانه والتشغيل غير المجدوله.

4. **مخزون السلع المنتهيه:** وهو مخزون المتوج المكتمل الذي ينتظرالشحن وقد تخزن السلع المنتهيه لان طلبات الزبون المستقبلية غير معروفه.

يحدد مدراء العمليات الانظمة لادارة المخزون وفي هذه الفقره ندرس بأختصار مقومين لمثل هذه الانظمه: (1) كيفية تصنيف مواد المخزون (المسمى تحليل ABC) و(2) كيفية الاحتفاظ بسجلات دقيقه للمخزون.

**1. تحليل ABC** : يقسم تحليل ABC المخزون تحت اليد الى ثلاثة تصنيفات على أساس الحجم السنوي بالدولار.

| المادة . | الحجم السنوي بالدولار | نسبتها من المخزون |
|---|---|---|
| A | $ ٪ 80 – 70 | ٪ 15 |
| .B | $ ٪ 25 – 15 | ٪ 30 |
| C | $ ٪ 5 | ٪ 55 |

والفكرة هي تثبيت سياسات المخزون التي تركز على موارد قطع المخزون الحاسمه القليله وليس قطع المخزون البسيطة العديدة. وتختلف مراقبة المخزون بأختلاف أهميته وقيمته من الدولار.

**2. دقة السجلات:** تكون سياسات المخزون الجديده بلا معنى آذا لم تعرف الادارة المخزون الذي تحت اليد وتعد دقة السجلات مقوماً حاسماً في انظمة المخزون والانتاج والتي تسمح بالتركيز على المواد المطلوبة عندما تستطيع تحديد مالديها تحت اليد بدقة. ولضمان الدقة يجب أن تحفظ السجلات الواردة والصادرة جيداً

مع تأمين الامن اللازم للمخزون وسيكون للمخزن المنظم بشكل جيد دخولاً محدداً وادارة جيده ومناطق للخزن تحتفظ بكميات ثابته من المخزون وتوضع قطع بالاسماء على الصناديق ومكان الرفوف والقطع بدقه.

3. **الجرد الدوري**: يجب التأكد من هذه السجلات من خلال التدقيق المستمر ويتم الجرد آما سنوياً، وفي نهاية السنه تغلق المنظمة آبوابها لفترة زمنيه وجرد الافراد للقطع والمواد.ويستخدم الجرد الدوري تصنيفات المخزون المطوره من خلال تحليل ABC ومن خلال أجراءات الجرد تعد المواد ويجري التحقق من السجلات وتوثق حالات عدم الدقة دورياً ومتابعتها ومعرفة سبب عدم الدقة وتتخذ الاجراءات العلاجية المناسبة لضمان سلامة نظام المخزون.ويتم جرد المواد (A)دائماً ربما مره في الشهر وتعد مواد B بشكل آقل ربما مره في الفصل ويتم جرد مواد (C) ربما مره كل 6شهور.

**هـ: الصيانة:**

تشمل الصيانة الانشطة المصممة لتأمين الظروف التشغيليه للمكائن والمعدات بغية المحافظة على نظام الانتاج بحالة تشغيل. وقد آشار (محسن والنجار،2004) بورود تعاريف متعدده للصيانة قدمها نخبة من الباحثين والكتاب في ميدان آدارة العمليات ويمكن عرض طائفة منها: (مجموعة من النظم الفنية التي تقوم بها آدارة الصيانة لتقليل العطلات وجعل المكائن والمعدات في حالة تشغيلية جيدة أو آعادة تلك الحالة الجيدة له عندما تتعطل). و(عمليات المحافظة على الاجهزة والمعدات في حاله تشغيلية جيدة) (العمل الذي يتخذ لحفظ آدوات الانتاج أو آرجاعها الى مستوى مقبول بتكلفه معقوله). آما(Slack,2004) قال (على الرغم من عدم وجود عملية لاتكترث بالاعطال ففي بعض العمليات فان من الحيوي آن لاتتعطل المتوجات والخدمات مثل الطائرات خلال رحلاتها والاجهزة الكهربائية

في المستشفيات وصالات العمليات). آما(حمود وفاخوري،2001)فقد عرف الصيانة (بأنها أصلاح العطل بعد حدوثه) ثم أستدرك (آن هذا التعريف قديم وتغير خلال الحرب العالمية الثانية فأصبح على عاتق الصيانة مهمة أستمرار العملية الانتاجية بشكل دائم وبكفاءه أنتاجية عالية. آما (Heizer&Render,2001) (ان الصيانة والمعوليه هي صيانة قدرة النظام مع السيطرة على الكلف ). آما (المنصور،2000) قال (الصيانة بالمفهوم الحديث هي عباره عن عملية آدارية وفنية متكامله تشمل مجموعه من الوظائف والاجراءات الاداريه مثل التخطيط والتنظيم والاشراف والرقابة وحل مشاكل طارئة أضافة الى المسائل المعروفة المتعلقة بالوظيفه الفنية لطبيعة السلع وخصائصها ولهذا فأن الصيانة تحتاج الى كوادر مؤهله آدارياً وفنياً بجميع الوظائف الادارية الفنية في أطار عمل المنظمة). ومما تقدم يلاحظ الدارس آن المفاهيم التي تطرق آليها مختلف الباحثين متشابهه من حيث المضمون بالرغم من وجود بعض الاختلافات الشكليه البسيطة لذلك بالامكان تحديد مفهوم الصيانه بأنه ((عباره عن مجموعة من الفعاليات التي تحافظ على الموجودات الثابتة أو اعادتها الى حالتها التشغيلية الاعتيادية لضمان أستمرار العملية الانتاجية بأعلى كفاءه أقتصادية ممكنه وبأقل التكاليف)). وقسم حددها بهدف رئيس واحد هو الوصول الى أقل كلفه لكل من (تكاليف عمال الصيانة والمواد المستخدمة) و(خسائر الانتاج الناتجة من برنامج الصيانة الرديء أو غير الملائم) وهناك أهداف أخرى منها:

1.زيادة المردود في الوحدة الزمنية.
2.تقليل التوقفات في الوحدة الزمنية.
3.رفع كفاءة ومعولية المعدات.
4.تعظيم ميسورية المكائن والمعدات للانتاج.

5.المحافظة على المكائن والمعدات لاستخدامها الى مستوى العمر المحدد لها.

6.ضمان تهيئة المكائن والمعدات للعمليات الانتاجية عندما تقتضي الضرورة ذلك بسبب الاستخدام الاضطراري مثل المكائن الاحتياطية.

7.ضمان سلامة العاملين.

8.تحقيق الموازنه المثلى بين الكلفه التشغيلية للمعدات وبين المخرجات التي تتحقق من خلال هذه المعدات.بحيث تكون في آدنى مستوى ممكن.

ويمكن تقسيم كلف الصيانة الى كلف مباشرة وتتضمن: "كلف المواد المستعمله في الصيانة. وأجور الافراد العاملين في الصيانة. وكلف المعدات المستخدمه في الصيانه. كلفة الخدمات الخارجية. وكلفة أعادة التصميم (التحوير). والكلف الادارية". والكلف غير المباشرة: وتشمل: "حساب قيمة الانتاج الذي من الممكن أن تنتجه هذه الماكنه لو لم تتعطل عن العمل وهذا يسمى بخسارة الانتاج. وحساب أجور عمال الانتاج العاطلين عن العمل بسبب توقف المعدات واثناء فترات أصلاحها".

اذن تقوم ادارة الانتاج والعمليات بتنفيذ مجموعة من الانشطة والقرارات التي تؤثر على العمليات الاخرى التي تقوم بتنفيذها الاقسام الاخرى في المنظمة بالاضافة الى تاثيرها على طبيعة نشاط المنظمة ككل ويمكن تحديد اهم هذه الانشطة بالاتي (النجار و محسن،2004: 12).

**النشاطات المباشرة:**

1. اشعار الوظائف الاخرى في الشركة عن الفرص المتاحة لادارة العمليات والقيود المفروضة عليها.
2. مناقشة خطط الانتاج مع خطط الادارات الاخرى بهدف تحقيق منافع متبادلة تصب جميعها في استراتيجية للشركة.

3. تشجيع الادارات الاخرى في الشركة لتقديم مقترحات تدور حول الكيفية التي يمكن لادارة العمليات تقديم خدماتها لبقية الادارات في الشركة.

أ. **النشاطات غير المباشرة:**

1. ادراك الهدف الاستراتيجي للعمليات.
2. اعداد استراتيجية العمليات في الشركة.
3. تصميم المنتجات او الخدمات وعمليات التحويل.
4. التخطيط والسيطرة على العمليات وتحسين الاداء.

في حين قام كل من(Slack et al , 2010: 23-24) بتحديد اهم الأنشطة التي تعمل ادارة الانتاج والعمليات على تنفيذها بالاتي:

1. فهم أهداف الأداء الإستراتيجي للعمليات.
2. تطوير إستراتيجية العمليات للمنظمة.
3. تصميم المنتجات والعمليات والخدمات.
4. التخطيط والسيطرة على العملية.
5. تحسين اداء العملية.
6. المسؤوليات الاجتماعية لإدارة الإنتاج والعمليات.

فمن غير المكن ان تقوم ادارة الانتاج والعمليات بتنفيذ قراراتها وبالكفاءة المطلوبة من دون اعتمادها على استراتيجيات التحسين المستمر في تنفيذها من خلال توظيف افكار ومبادئ التحسين المستمر في كافة القرارات التي تقوم باتخاذها.

## خامساً : دور التحسين المستمر في إدارة الإنتاج والعمليات

يمكن توضيح دور التحسين المستمر في ادارة الانتاج والعمليات من خلال التركيز على دوره في توفير عدد من الخصائص التي من الممكن ان تتمتع بها ادارة الانتاج والعمليات من ابرزها تطبيق الأسلوب العلمي وذلك بتطبيق الأفكار التي تتلخص في الخطوات الآتية: " تعريف المشكلة وتوضيحها. وجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالمشكلة. وتحليل البيانات والمعلومات. والتوصل إلى حلول بديلة. واختيار الحل الأمثل واختباره للتأكد من صلاحيته أو عدم كفاءته ". وتطبيق مبدأ التخصص أي تخصص المنظمات الصناعية في إنتاج سلعة واحدة أو مجموعة متقاربة من السلع، وكان نتيجة هذا التخصص انخفاض تكاليف الإنتاج وتحسن جودته، كما أصبح هناك تخصص في الوظائف داخل المنظمة. والتوسع باستخدام الآلات الحديثة اذ أدت الثورة الصناعية إلى إدخال الآلات في العمليات الإنتاجية وساعد ذلك على ظهور الصناعات ذات الإنتاج الواسع فهناك آلات توفر استخدام المجهود العضلي وآلات أخرى توفر استخدام المجهود الذهني. واستخدام بحوث العمليات اذ ترتكز أساليب بحوث العمليات التي استخدمت خلال الحرب العالمية الثانية على ثلاثة مبادئ كانت وما تزال لها أهمية خاصة في إدارة الإنتاج والعمليات وهذه المبادئ هي: "وضع أنموذج رياضي للمشكلة الإدارية أي تحويل المشكلة الإدارية إلى مجموعة من المعادلات الرياضية. وإمكانية اتخاذ القرار الإداري من خلال هذه الطريقة من قبل أشخاص متخصصين. وإيجاد مبدأ التعاون والمشورة بين الخبراء الذين ينتمون إلى جهات سياسية واقتصادية مختلفة في حل المشاكل الإدارية التي تعرض عليهم ". ومن خلال استخدام أساليب بحوث العمليات في المنظمات الصناعية تحققت الكثير من المزايا تمثلت في تخطيط جدوله الإنتاج لتحقيق

اقل تكاليف ممكنة، وتقليل الوقت الضائع بين العمليات الإنتاجية المختلفة وتقليل تكاليف النقل من خلال تحديد المواقع الصالحة لإقامة المخازن الرئيسية أو محطات التخزين الفرعية وجدولة سير المواد من قسم لآخر لتقليل نفقات المناولة إلى اقل حد ممكن (البرواري، 2006: 48-49). كما من الممكن ان يساعد استخدام التحسين المستمر ادارة الانتاج والعمليات في بناء مجموعة مقاييس مالية قصيرة وطويلة الاجل بشكل جيد ومناسب يمكن ان يواكب الخطة الاستراتيجية للمنظمة، والتي تعرف الأهداف الإستراتيجية القصيرة وطويلة الاجل واليات تنفيذ هذه الاهداف. وتوجيه سلوكيات العاملين والمديرين والتركيز على النشاطات المهمة والمحورية الواجب القيام بها لانجاز المهام الاساسية للمنظمة. وقياس فاعلية الاقسام والوحدات الادارية المختلفة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية المنشودة. ومساعدة المنظمة في عمل تقييمات ذاتية لجميع العمليات والنشاطات التي تقوم بها وتحديد نقاط القوى لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها. والالتزام بمجموعة المقاييس التي يتطور على اساسها مفهوم الرقابة الذاتية والمساءلة. وايجاد مجموعة من المقاييس التي يعتمد عليها لبناء الاتحادات الاستراتيجية بين جميع الاقسام ومشاركة الجميع في تحقيقها. وزيادة القدرة التنبوية في تحليل الاتجاه اعتمادا على معلومات القياس الواسعة والعريضة لمختلف المستويات الادارية . وربط نتائج القياس بالتعلم التنظيمي لتحسين وتطوير الاداء الاستراتيجي (الزيدي،2009: 37-38). كما تواجه ادارة الانتاج والعمليات في الوقت الحاضر مجموعة من التحديدات والتي تؤثر على فاعلية هذه الادارة في تنفيذ وظائفها المختلفة وبالتالي على قدرتها على تحقيق اهدافها ويمكن ان ينعكس دلك على قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتنافس مع المنظمات الاخرى في طل البيئة الديناميكية والتنافسية التي يشهدها العالم في الوقت الحاضر ويمكن تحديد اهم التحديدات التي تواجه ادارة الانتاج والعمليات في

الوقت الحاضر بالاتي: "التحديدات الاخلاقية. والتركيز العولمي. والتطور السريع للمنتجات. والمنتجات الحساسة بيئيا. والايصائية الواسعة. وتخويل العاملين. والمشاركة في سلسلة التجهيز. والاداء او الانتاج الآني" (Heizer & ender ,2011:44)
كل هذه التحديات من الممكن ان تساعد التحسين المستمر على تجاوزها وبنجاح.

# اسئلة الفصل

س1: ناقش مفهوم ادارة الانتاج والعمليات.

س2: هناك مجموعة من الاهداف التي تسعى ادارة الانتاج والعمليات الى تحقيقها ناقشها وبشكل مختصر.

س3: ناقش ما المقصود بمفهوم استراتيجية ادارة الانتاج والعمليات.

س4: ناقش اهم القرارات التي تقوم باتخاذها ادارة الانتاج والعمليات.

س5: ناقش دور التحسين المستمر في ادارة الانتاج والعمليات.

# الفصل الرابع

# دور التحسين المستمر في الادارة المالية

# الفصل الرابع

# دور التحسين المستمر في الإدارة المالية

يهدف هذا الفصل الى التعرف على التطور التاريخي لمفهوم الادارة المالية واهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها، واهم الوظائف التي تمارسها في المنظمات المعاصرة والعوامل التي من الممكن ان تؤثر عليها، فضلاً عن التعرف على دور التحسين المستمر في الادارة المالية. اذ يعتمد نجاح المشروعات الاقتصادية على إتباع الطرق العلمية في إدارتها.و تعد الإدارة المالية بمثابة وظيفة مالية مهمتها إدارة رأس المال المستثمر لتحقيق أقصى ربيعية ممكنة، أي الاستخدام الأمثل للموارد المالية وإدارتها بغية تحقيق أهداف المشروع. وإن دور الإدارة المالية في المؤسسة هو دور دائم التطور، و هو بذلك يتلاءم مع ما يستجد من أفكار وأساليب حديثة في مجالات استخدامها، فدور الإدارة المالية هذه الأيام يختلف عن دورها قبل سنوات، و لاشك في أن دورها المستقبلي سيختلف عما هو عليه الآن، لذلك فقد بات لزاماً أن تأخذ الإدارة المالية ودارسوها هذه التقديرات المستقبلية على نحو جاد حثيث (www.tahasoft.com).

## أولا : التطور التاريخي لمفهوم الإدارة المالية

في مستهل القرن الماضي كانت عملية الإنتاج وإنشاء المؤسسات الجديدة وإجراءات تدبير الأموال اللازمة للمشروعات هي محور اهتمام المفكرين، وفي العشرينات أصبح الاهتمام مركزا تقريبا على طرق وإجراءات تدبير الموارد المالية لتمويل الاستثمارات. وبحلول الكساد العظيم بين 1929-1933 أصبحت

إجراءات الإفلاس التجاري وإدارة السيولة وتجنب المشكلات المالية من أهم الموضوعات التي حازت على الاهتمام، ولقد صاحب هذه الفترة ازدياد التدخل الحكومي في النشاط الاقتصادي، وصدرت التشريعات التي تقضي بضرورة نشر البيانات المالية، ولقد فتحت تلك التشريعات مجالات جديدة للاهتمام، تمثلت في التحليل المالي وتقييم كفاءة الأداء، غير أن هذه المجالات لم تتبلور إلى قبيل نهاية الخمسينات، وهكذا أدى الكساد العظيم إلى تراجع التوسع والنمو من مقدمة إلى ذيل قائمة الاهتمامات، بينما أصبح استمرار المنشأة في السوق هو المشكلة التي تتصدر هذه القائمة. وفي الأربعينات والخمسينات تركز الاهتمام على معالجة آثار الكساد العظيم، حيث أصبحت موضوعات الإفلاس والاندماج، وإعادة تنظيم المنشآت، وتوفير الأموال اللازمة للتوسع، موضوعات ذات أهمية خاصة، وقبيل نهاية الخمسينات حدث تطور جوهري تمثل في البعد عن المسائل الوصفية التي صاحبت الإدارة المالية منذ نشأتها، وبدأ التركيز على المسائل الكمية كالتحليل المالي، والتخطيط لاستخدام الموارد المالية بما فيها عملية التخطيط للاستثمارات الرأسمالية، ومن الجدير بالذكر أن هذا التطور حمل في طياته أمرا ذا مغزى، وهو التحول عن معالجة الإدارة المالية من وجهة النظر الخارجية إلى معالجتها من وجهة نظر إدارة المشروع. وشهدت الستينات اهتماما كبيرا بدراسة تكلفة رأس المال نتيجة للأعمال الرائدة لقطبي الإدارة المالية فرانكو مدكلياني ومارتن ميلر. كما شهدت تلك الحقبة أيضا اهتماما بالاستثمار، وذلك بفضل نظرية المحفظة التي وضع أساسها هاري ماركونز في بداية الخمسينات، والتي قام على طرحها في منتصف الستينات نموذج تسعير الأصول الرأسمالية الذي ساهم فيه كل من شارب، لثنر، فاما ومورنس. وفي السبعينات استمر الاهتمام بالاستثمار، وتعرض نموذج تسعير الأصول الرأسمالية لتحديات نتيجة لظهور نموذج منافس هو نموذج تسعير

المراجعة، كما ظهر في السبعينات أيضا نموذج لتقييم الأصول المالية ولاقى قبولا من الأكاديميين والممارسين على السواء، وهو نموذج تسعير الاختيار، والذي كان له الفضل فيه فيشر بلاك، ومايرون شولز. وفي الثمانينات ازداد الاهتمام بالتضخم وتأثيره على أسعار الفائدة وعلى قرارات الاستثمار بالتبعية، كما حظي بالاهتمام أيضا تأثير كل من الضرائب الشخصية على الدخل وتكلفة الوكالة والإفلاس على هيكل رأس المال. يضاف إلى ذلك الاهتمام بظاهرة تحول شركات المساهمة إلى شركات يملكها عدد محدود من الأفراد، من خلال قيام إدارة المنشأة باستهلاك الأسهم وإحلالها بسندات، أو من خلال إجراء توزيعات نقدية على المساهمين في مقابل حصول أعضاء مجلس الإدارة (من المساهمين) على نصيبهم من التوزيعات على شكل أسهم. وفي مرحلة ما بعد الثمانينات، وبعد نجاح الجهود في بناء نماذج رياضية كمية، والتي ساعدت في إعطاء حلول صحيحة ودقيقة لكثير من المشاكل المالية المعقدة في ضوء نظرية اتخاذ القرارات، فقد وصلت إلى نظرية كاملة وشاملة رغم حدة التغيرات التي حدثت مثل (site.iugaza.edu.ps):

1. زيادة حدة التضخم وانعكاسات آثاره بشكل واسع على قرارات عموم الأعمال، ومنها قرارات الإدارة المالية.
2. الزيادة الضخمة في استعمال الحاسبات الالكترونية في التحليل المالي والنقل الالكتروني للمعلومات.
3. اتجاه الكثير من الدول إلى خصخصة مشروعاتها الاقتصادية، بحيث أصبحت الخصخصة منهج اقتصادي وإطار إصلاحي جديد.
4. بروز عالمية المنشآت وعالمية الأسواق وفقا ما يعرف بالعولمة والتي تنظر إلى العالم من الناحية الاقتصادية ككوكب واحد.

5. تقليل حدة التشريعات والقواعد المنظمة للمؤسسات المالية والتوجه نحو المؤسسات المالية الكبيرة ذات الخدمات والأنشطة المتنوعة.

يبدو من هذا العرض المختصر أن التطور الفكري في مجال الإدارة المالية قد سار بخطى واسعة تتماشى مع سرعة وطبيعة الأحداث المحيطة بمنشآت الأعمال، ووفقا لهذه الأحداث والتغيرات الجذرية فقد نشطت الإدارة المالية كتخصص لتستوعب في نشاطها كل هذه التغيرات، ولكن المهم وعلى الرغم من عدم الإشارة اليه، فان مدخل التحسين المستمر له الاثر الاكبر في تطور فمفهوم الادارة المالية من خلال دوره في تطوير عدد من النماذج التي تبتنها الادارة المالية في مواجهة التحديات التي شهدها العالم في القرن الماضي.

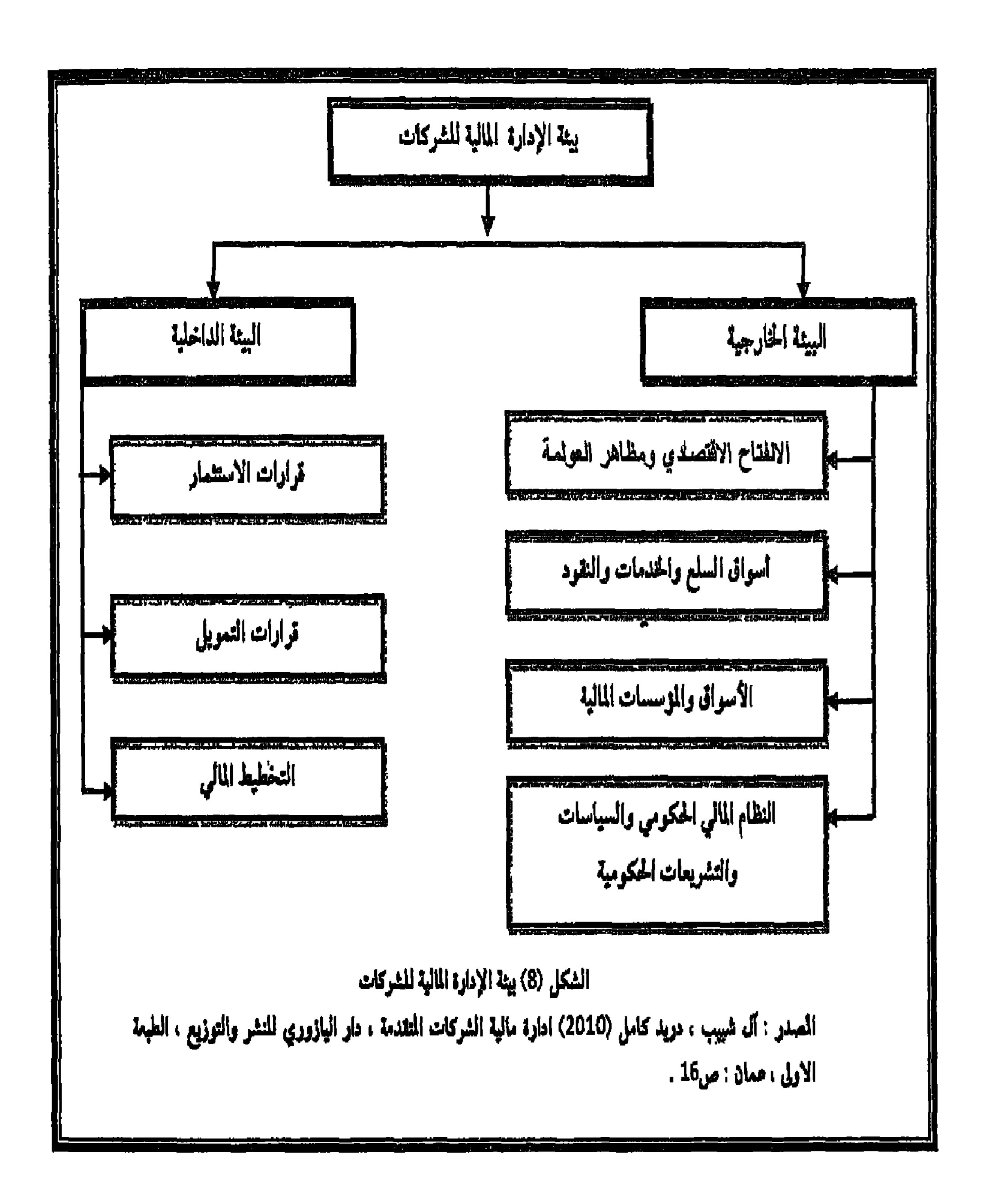
## ثانياً: مفهوم الإدارة المالية

لقد اختلف الكتاب في تعريف الادارة المالية وذلك حسب توجهات كل منهم حيث منهم من عرفها على انها العلم الذي يتعلق بدراسة النفقات العامة والايرادات العامة وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية للدولة (طنيب وعبيدات، 1997:9)، في حين عرفها العامري على انها احد الوظائف التنفيذية الاساسية للمنشاة تتولى تنفيذ عدد من الوظائف واتخاذ قرارات المتعلقة بالجوانب المالية وذات تاثير مهم وكبير على المنظمة ككل وعلى كل الوظائف التنفيذية الاخرى في المنظمة (العامري، 2001: 3)، كما عرفت على انها عملية تحديد المصروفات والايرادات العامة ثم تحصيل وتدبير الاموال العامة وتولى امور انفاقها (البسيوني، 2008: 69)، وكما عرفت بانها الوظيفة او الانشطة المختصة بقرارات التمويل والاستثمار ومقسوم الإرباح وهذا التعريف يعتمد مدخل القرارات المالية

الرئيسية للشركة ومن أهمها " التمويل – الاستثمار – مقسوم الإرباح (العلي، 2010: 18) " ، و الادارة المالية في الشركات تعمل في اطار نوعين من البيئة وتقوم بتنفيذ كافة العمليات والمهام المطلوبة وكما يوضحة الشكل ()، ويمكن توضيح اهم العمليات التي تقوم الادارة المالية بتنفيذها بالاتي (البسيوني، 2008: 74-75):

1. وضع البرامج المالية السنوية وتنفيذها.
2. تحصيل الإيرادات.
3. القيام بعمليات تسلم النقدية والحفاظ عليها ثم الانفاق والصرف منها.
4. العمليات المحاسبية والتقارير المالية.
5. وضع أسس السياسة المالية.

ويمكن من خلال الشكل البياني الأتي توضيح أهم مكونات البيئة التي تعمل في إطارها الإدارة المالية وكما ياتي:




الشكل (8) بيئة الإدارة المالية للشركات

المصدر : آل شبيب ، دريد كامل (2010) ادارة مالية الشركات المتقدمة ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان : ص16 .

## ثالثاً: أهداف الإدارة المالية

إن الأهداف هي النتائج والنهايات التي تبتغي المنظمة تحقيقها ضمن غرضها، وذلك لأن المنظمات تولد من خلال فعل ذي غرض محدد والأهداف تقسم على انواع طويلة الأجل وقصيرة الأجل، وكذلك تقسم على خمسة انواع من الأهداف: " الاهداف الربحية، هدف خدمة الزبون،هدف النمو،هدف خدمة الأفراد العاملين، هدف خدمة المجتمع ". وتعد الأهداف اساساً مهماً في تحقيق النجاح المنظمي من حيث بلورة التوجه اللازم لإدارة المنظمة وتنبع الأهمية من خلال تحقيق ما يأتي: " تشخيص الفرص البيئية، توجيه القرارات، تسهيل العمل كفريق، تشجيع التناسق". هذا ما يخص الإدارة بصورة عامة اما فيما يخص الإدارة المالية فأن (الشماع،1992) يصنف اهداف الإدارة المالية كالآتي:

1. اتخاذ القرارات المالية.
2. وضع المعايير للحكم على القرارات.
3. تعظيم الأرباح.
4. زيادة قيمة المنشأة.

إن اهداف الإدارة المالية لا تختلف عن اهداف أي ادارة من ادارات المنظمة الأخرى أو الاقسام التي تتضمنها المنظمة وهي مضاعفة الأرباح والأيرادات التي تخص السهم الواحد ومضاعفة قيمة المنظمة ممثلة في قيمة اوراقها المالية. ويضيف الدكتور العمار قائلاً ( إن هدف مضاعفة الأرباح ظل سائداً على انه الهدف الأول والأهم لمنظمات الأعمال) ولكن فان (هورن) يناهض هذا الرأي ويقول إن مضاعفة الربح يحصل في أي وقت تريده المنظمة عن طريق اصدار الأسهم العادية

ولكن الهدف المهم والرئيس فعلاً فهو هدف مضاعفة الأيرادات ولكن يمكن الأعتماد عليه كهدف رئيسي نتيجة الأنتقادات الموجه اليه من حيث القيمة الزمنية للنقود وعدم التأكد والخطر المالي. وبذلك يمكننا تلخيص أهداف الإدارة المالية كالآتي (شومان، 2006: 17-19):

**1. تعظيم الأرباح مقابل تعظيم قيمة المنشأة:**

- تعظيم اجمالي الأرباح وهو هدف تقليدي للإدارة المالية ويكون غامضاً لأنه هناك عدة مفاهيم للربح فيما اذا كان الربح تشغيلي أو صافي قبل الضريبة أو بعد الضريبة.
- تعظيم ربحية السهم الواحد والتي تدلل بشكل افضل على مصلحة المساهمين من الأرباح الأجمالية واصبحت واحدة من المؤشرات المالية المهمة في الأسواق المالية التي يستدل منها على نجاح المنظمة.
- تعظيم قيمة المنشأة: وهو الهدف المعاصر للإدارة المالية والأكثر اهمية من الأهداف الأخرى ويعني زيادة اسعار الأسهم في الأسواق المالية.

**2. أهداف المدراء الماليين مقابل اهداف المساهمين.**

- اهداف المدراء الماليين دائماً تكون منصبة في خدمة المساهمين لأن السلطة النهائية لعزل وتغيير المدراء الماليين بيد المساهمين ويبقى المدراء دوماً مخلصين لمصالح ملاّك الشركة (المساهمين ).
- المساهمون والدائنون .
- تحقيق اقصى ثروة للمساهمين لقاء ارضائهم و المسؤولية الأجتماعية عن رفاهية ومنفعة المجتمع ككل وبذلك فهي تكسب سمعة جيدة وبالتالي تحقق أقصى ثروة للمساهمين في الأجل الطويل.

ويسهم التحسين المستمر وبدرجة كبيرة في تعزيز قدرة الادارة المالية على تحقيق اهدافها من خلال دوره في ترشيد عملية اتخاذ القرارات التي تقوم باتخاذها، فضلاً عن دوره في تحقيق الاستخدام الامثل للموارد المتاحة لديها. اذن تسعى الإدارة المالية في الشركات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تؤثر على نجاح هذه الشركات وقدرتها على العمل والنمو ويمكن تحديد أهمها بالاتي (العامري، 2001: 18) و (العلي، 2010: 20-21):

1. **تعظيم الإرباح:** حيث تعتبر الإرباح ضرورية لمواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها الشركة حتى تستمر بممارسة نشاطها التشغيلي وكذلك تعتبر الإرباح ضرورية للحصول على رأس المال اللازم وتستخدم كمقياس لقياس كفاءة الإدارة في تنفيذ وظائفها.
2. **السيولة:** أي توفير السيولة اللازمة للشركة وجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها المالية والقيام بالاستثمارات المختلفة وبالوقت والكمية والكلفة المناسبة.
3. **الأمان:** أي توفير درجة عالية من الأمان عند اتخاذ القرارات المالية وبالشكل الذي لا يؤثر على قيمة موجودات المنظمة (الثابتة والمتداولة).

## رابعاً: وظائف الإدارة المالية

الإدارة المالية هي جزء مكمل للإدارة العامة ولذلك فأن إجراءات الإدارة المالية لا يمكن ان تؤخذ بمعزل عن إجراءات الإدارة العامة، ومن وظائف الإدارة المالية الرئيسة هي التحليل المالي وصنع القرار المالي والتخطيط والرقابة والتي

تستخدم جميعها لتحقيق اهداف وغايات المنظمة، وهناك ثلاثة ابعاد لهذه الوظائف المالية وكل بعد يحتاج الى مهارات ادارية تختلف عن الأخرى (شومان، 2006: 21-28):

1. **التخطيط المالي**: التخطيط المالي هو أتخاذ القرارات المالية قبل البدء بالفعل المطلوب أنجازهُ وهو عمل ذهني يتعلق بالتنبؤ بما سيكون عليه الوضع في المستقبل بهدف الأستعداد المسبق لهُ والذي تتناسب صعوبته طردياً مع المدة المطلوب التخطيط لها. وبسبب عدم وجود ثبات في المبالغ اللازمة للوفاء بالألتزامات يحتم على المدير المالي أتباع مرونة في الخطط الموضوعة وبشكل يمكن من استجابتها للتعديلات المستقبلية، فالتخطيط المالي يساعد الى جانب أسهامه في ايجاد حالة التوازن بين الربحية والسيولة فأنه يدعم التنسيق بين مختلف أنشطة المنشأة وصهرها في كل مترابط نظراً لأرتباطه وتغلغله مع أنشطة المنشأة. والتخطيط المالي هو تنبؤ، ويوصف بكونه اكثر الوظائف المالية تحدياً لأنها ترسم الطريق البعيد المدى لمنشآت الأعمال. والخطة هي لتحديد سير الأعمال ووضع اهداف المنشأة وتحديد سياسات المنشأة ووضع الأجراءات التي تمكن المنشأة من تنفيذ سياساتها. ومثلما يساعد التخطيط المالي في تحقيق أحسن توزيع ممكن للموارد المالية المستثمرة في موجودات المنشأة فأن الخطأ في التخطيط واتخاذ القرارات المالية غير السليمة غالباً ما له نتائجه الضارة فالمدير الذي يريد استغلال كل دينار أحسن استغلال قد يبتعد عن هدف السيولة وبالتالي يعرض المنشأة لأزمات مالية كما أن المدير الذي يحاول الاحتفاظ بأكبر ما يمكن من المبالغ النقدية السائلة وشبه السائلة كذلك يبتعد كثيراً عن تحقيق هدف الربحية. وكلاهما يؤديان الى الفشل في تحقيق أعلى مردود لقيمة المنشأة وعليه فأن التخطيط السليم يجب أن يجري على مراحل متعاقبة وبالشكل الآتي:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها.
- جمع البيانات المالية اللازمة وهي الأساس في عملية التخطيط المالي.
- وضع الموازنة أي تحويل الأهداف الى واقع حي.
- وضع السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بتنفيذ الخطة.

ويقول العالم Johnson R. أن للإدارة المالية صفة أوسع من صفة (المالية) فضلاً عن تجهيز وسائل الدفع فأن الإدارة المالية تؤدي دوراً هاماً في التخطيط المالي واتخاذ القرارات. اذن التخطيط المالي هو قيام المدير المالي بتحديد الأهداف المالية في المدى القصير والمتوسط والطويل ورسم السياسات وأهمها سياسات مصادر التمويل وزيادتها وسياسة توزيع الأرباح والأستثمار الخارجي، وكذلك التنبؤ المالي في المدى القصير والمتوسط والطويل ووضع الخطط الخاصة بالربحية والتدفقات النقدية والمصروفات.

2. **التنظيم المالي**: التنظيم المالي هو تحديد الفعاليات المالية التي تقوم بها المنظمة لغرض بلوغ اهدافها بكفاءة ثم تقسيمها وتجميعها على أسس معينة وتنظيم الأفراد أو العاملين فيها وتخويلهم الصلاحيات اللازمة مقابل مسؤولياتهم عن اداء الواجبات المناطة بهم. وفي مجال الإدارة المالية فيفضل حصر الصلاحيات المالية الأساسية في الإدارة العليا للمنظمة أو عند المدير المالي لها. لما لها من تأثير مباشر على عمل مستقبل المنظمة وتأتي أهمية المركزية المالية من خلال ما تحققه من تجنب أو تقليل الأندفاعات غير المدروسة لبعض المدراء داخل المنشأة بشأن بعض التصرفات المالية مما يربك الوضع المالي للمنظمة. فالمركزية في الوظيفة المالية تساعد على تنسيق الأحتياجات المالية للمنظمة ككل لأجل تحقيق أهداف الإدارة المالية

وبالتالي أهداف المنظمة بشكل كفوء والتنظيم المالي هو وظيفة الإدارة المالية في توزيع الصلاحيات وتحديد الواجبات. ومن المهام التنظيمية الأساسية للإدارة المالية هي مهمة ادارة ( رأس المال العامل ) ورأس المال أما ان يكون اجمالياً يشمل الموجودات المتداولة أو ان يكون رأس مال صافياً ويشمل الموجودات مطروحاً منها المطلوبات المتداولة. وتظهر أهمية وجدوى التنظيم المالي في التعامل مع رأس المال الذي يكون على شكل دورة تبدأ بالنقد وتنتهي بالنقد إذ تبدأ الدورة بشراء المخزون والمصروفات المتعلقة بالنقل والتخزين وغيرها ومن ثم بيع المخزون نقداً أو بالآجل أي يتحول الى نقد ايضاً. وكذلك هنا تبرز أهمية القرارات المالية الهادفة الى توجيه الأستثمار بالشكل الذي يحقق أفضل دورة كاملة والتي فيها يتحقق الهدفين الأساسيين للمدير المالي وهما السيولة والربحية.

3. **الرقابة المالية**: هي تقييم القرارات التي اتخذت في التخطيط بعد تحديد المعايير التي يمكن استخدمها كأساس للمقارنة أو يجب السير بكل المستويات الإدارية للمنشأة للتأكد من ان كل ما تم انجازه مطابق للخطط الموضوعة ومعرفة الأنحرافات وأسبابها بقصد معالجتها في الوقت المناسب.

اما من الناحية العلمية فالرقابة هي عبارة عن وسيلة يمكن بوساطتها التأكد من مدى تحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية في الوقت المحدد لها ومقارنته بالمخطط في سبيل حسر ( تقليل ) الفروق وتحديد الأنحرافات والوقوف على اسبابها واقتراح معالجتها. وقد تطور مفهوم الرقابة الآن ليشمل مساعدة السلطة التنفيذية على اصلاح النظم والبرامج والسياسات المالية المطبقة وعلاج ما ينجم عنها من عيوب واخطاء وتغيرات في القوانين والأنظمة والتعليمات، وقد تكون هذه العيوب والأنحرافات انحرافات

تخطيطية بسبب قصور في الخطة، أو انحرافات تنفيذية لوجود عجز في الوسائل والأفراد والعاملين في تنفيذ الخطة وممكن ان تكون الأنحرافات مزدوجة تخطيطة وتنفيذية في نفس الوقت وهو من اسوأ الأنحرافات التي تواجه المنشأة. وهذا ما تطرق اليه الشماع ويشاطره الرأي في ذلك العمار في كتابه أساسيات الإدارة المالية، إذ يفسر الرقابة المالية على أنها تحديد للمعايير والأساليب وادوات الرقابة المالية ليتم قياس الأنحرافات الثلاثة ومعالجتها. اما السعيد فيطلق على الرقابة المالية ( تقويم الأداء المالي ) ويعرفه على انه حكماً ذا قيمة على ادارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية وقياساً للنتائج المتحققة وأخيراً تم تحديث نظام الرقابة المالية ولاسيما الداخلية وجعلته اكثر فعالية وذلك باستخدام التقنيات العلمية للمحاسبة كاستخدام التكاليف المعيارية والرقابة بالموازنة واتباع اسلوب محاسبة المسؤولين وتقنيات الرقابة الحسابية، مثل الدوال الرياضية المستخدمة في الرقابة والسيطرة على الخزين. أن الرقابة المالية ولاسيما الداخلية منها هي أهم أنشطة الرقابة واكثرها فاعلية وتماس ضمن موضوع التدقيق ودائماً ما تمارس بوساطة الإدارة العليا لسرية المعلومات المالية وحساسيتها، الرقابة لا تعني منع السرقات فقط ولكنها تكشف عن مدى الالتزام بسياسات الإدارة ومنع الأخطاء من الحدوث وتصحيحها وزيادة كفاءة العمليات المالية. ولا تقتصر الرقابة المالية على منع السرقة ولكنها تكشف مدى الألتزام بسياسات الإدارة، ويمكن ايجاز مهام الرقابة المالية بالآتي:

- منع الأخطاء من الحدوث في المقام الأول.
- تصحيح الأخطاء الموجودة في السجلات قبل ان يتم تضمينها في القوائم المالية.

- منع الغش والسرقة والأختلاس من قبل المتسبين.
- زيادة كفاءة العمليات عن طريق تحفيز المتسبين على العمل ضمن سياسات موحدة.

ولكي تتمكن الإدارة المالية من تنفيذ وظائفها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة فمن الضروري تبني مدخل التحسين المستمر لكي تتمكن من الاستثمار الموارد المتاحة لديها بافضل شكل ممكن وبالتالي انعكاس ذلك على جودة ادائها واداء المنظمة ككل. اذن تقوم الإدارة المالية في الشركات بتنفيذ مجموعة من الوظائف واتخاذ مجموعة من القرارات الضرورية لكي تكون قادرة على تحقيق أهدافها ومن ابرز هذه القرارات او الوظائف هي:

1. **قرارات التمويل:** يتمثل الحصول على الأموال بالشكل والحجم والوقت المناسب هدف الإدارة المالية هو تحديد الهيكل الأمثل للتمويل ومن المصادر المختلفة والعمل على جعل كلفة التمويل بالحد الأدنى (العامري، **2001: 8**).
2. قرارات الاستثمار: تتمثل في توزيع موارد المنظمة بين الاستثمارات المختلفة وتحديد الحجم الأمثل للاستثمار حيث تمارس الشركة مجموعة من النشطات التشغيلية ومن ثم تقوم ببيع إنتاجها لتحصل على العوائد المطلوبة لدعم عمليات الشركة المختلفة (العامري، **2007: 21**).
3. قرارات توزيع الإرباح: يمثل توزيع الدخل الصافي أو جزء منه على المساهمين احد وظائف الإدارة المالية الذي تسعى من خلاله إلى تحقيق التوازن بين قرارات التوزيع والاحتجاز ورسم سياسة مثلى للتوزيع الإرباح (الزبيدي، **2004: 72**).

## خامساً: العوامل المؤثرة في الإدارة المالية

تتأثر الإدارة المالية بعدة عوامل التي من الممكن ان تقيد قدرتها على تنفيذها وظائفها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة اهمها (site.iugaza.edu.ps):

1. **الكيانات العملاقة وتأثيرها على الإدارة المالية:** إن التطور الاقتصادي الملموس خلال القرن الحالي وعلى الأخص في النصف الثاني منه، أدى إلى انتشار العديد من الشركات العابرة القارات، أو الشركات متعددة الجنسيات ذات الأعمال الضخمة، وأمام هذا التطور الكبير، كان لابد من وجود صدى مناسب في العلوم ذات العلاقة ومن أهمها الإدارة المالية، والمحاسبة المالية، لظهور العديد من المشاكل التي لم تكن معروفة من قبل، كان من الضروري علاجها، وكيفية التعامل معها لمسايرة التطور الاقتصادي. إن تزايد نزعة الشركات والمستثمرين الأفراد وغيرهم إلى عبور الحدود نحو آفاق استثمارية جديدة لتحقيق العديد من الأهداف السياسية والمالية والتشريعية، أضاف أعباء جديدة إلى الوظيفة المالية ونقل بها من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي، لتدخل في إطار جديد يعرف بالعولمة. وقد انعكس ذلك على التمويل العالمي، فمثلا نجد أن أسواق المال تفتح وتزداد، ويتزايد اتصالها وارتباطها ببعضها البعض عن طريق الاتصالات السريعة، والحاسبات الفائقة السرعة، وتكنولوجيا الاتصالات تمكن من إنتاج أكثر العمليات التمويل الأجنبي المتعدد الأطراف والعملات في أيام معدودات، سعيا وراء التمويل المناسب والذي يكون عادة أقل تكلفة، وكذلك إذا انعكس ذلك على أسعار السلع والمواد الخام والطاقة، وأصبحت هي الأخرى سريعة التقلب. وخلاصة القول أن العولمة حملت

معها العديد من المشاكل التي تحتاج إلى التطوير الدائم والمستمر للوظيفة المالية، ومن أهم هذه المشاكل نذكر:

- توحيد أسس إعداد القوائم المالية.
- ترجمة القوائم المالية للشركات الأجنبية.
- المعالجة المحاسبية للمعاملات الدولية.
- المعالجة الضريبية ( التحاسب الضريبي الدولي ).

2. **التضخم وتأثيره على الإدارة المالية:** زاد التضخم بصورة ملحوظة وعلى الأخص في السبعينات وأوائل الثمانينات من هذا القرن، واجتاح الكثير من دول العالم، مع اختلاف نسبته من دولة إلى أخرى، ولا تزال بعض الدول تواجه تضخما ماليا بمعدلات مرتفعة، ويؤثر التضخم تأثيرا كبيرا على السياسات والبنوك ومؤسسات التمويل، ومن أهم جوانب التأثير:

- صعوبة التخطيط.
- الطلب على رأس المال.
- معدلات الفائدة.
- التقارير والمشاكل المحاسبية.

3. **تأثير الضرائب على الإدارة المالية:** تتعرض الاستثمارات للعديد من الضرائب، منها الضرائب المباشرة والغير مباشرة، فمن المعروف أن لكل دولة نظامها الضريبي الخاص بها، وعادة ما يختلف هذا النظام من دولة لأخرى تحقيقا للعديد من الأهداف التي تسعى الدولة لتحقيقها من وضع هذا النظام. والنظام الضريبي قد يتشدد مع الشركات بإخضاع كافة معاملات هذه الشركات للضرائب، سواء داخل الدولة أو خارجها، الأمر





الذي يعد أحد أهم المعوقات المالية للاستثمار والتنمية، وقد يتساهل هذا النظام لتخفيف الأعباء الضريبية على المعاملات التي تمت داخل الدولة فقط، مع إعفاء كامل للمعاملات التي تمت خارج حدود الدولة، وذلك تشجيعا ودعما للاستثمار والتنمية، وأهم ما ننوه له في هذا الصدد هو الاهتمام بمبادئ ومعايير التحاسب الضريبي، لما لذلك من آثار كبيرة على الاستثمار وعلى إعداد القوائم المالية المختلفة.

4. **دور البنك المركزي في السياسة المالية:** يتربع البنك المركزي على قمة الجهاز المصرفي في أية دولة، مع اختلاف هذا الاسم من دولة لأخرى، ويلعب هذا البنك دور محوري في التأثير على حجم النقود وتكاليفها في الأسواق المالية، وذلك من خلال تأثيره على عمليات الإقراض والاستثمار بمختلف الطرق مباشرة وغير مباشرة ومن أهم هذه الطرق:
   - تغير معدل الخصم.
   - عمليات السوق المفتوحة.
   - تغير نسبة الاحتياطي القانوني.

5. **السياسات المالية للدولة:** تلعب السياسة المالية التي تتبعها الحكومة من خلال موازنتها، بدور هام وحيوي في التأثير على معدلات الفائدة في الأسواق المالية، فخلال فترات الكساد تميل الدولة إلى زيادة نفقاتها وتخفيض معدلات الضرائب مما يؤدي إلى زيادة عرض النقود والازدهار الاقتصادي، رغم أن هذا الوضع قد يؤدي في الغالب إلى تحقيق عجز في الموازنة العامة للدولة، وخلال فترات الازدهار الاقتصادي وارتفاع الدخل القومي الحقيقي يزيد دخل الحكومة و تقل نفقاتها، وغالبا ما يحدث فائض في الموازنة العامة للدولة.

كل هذه العوامل من الممكن التكييف معها وبالشكل الذي يقلل من حدة تاثيرها على اداء الادارة المالية اذا ما تم اعتماد مدخل التحسين المستمر في اتخاذ العديد من قرارات الادارة المالية.

## سادساً: مدير الإدارة المالية

يختلف شكل و تصميم الهيكل التنظيمي من شركة إلى أخرى، وبناءً على ذلك يختلف دور ومكانة الإدارة المالية في أي مؤسسة، فالمسؤول المالي الأول هو المدير المالي، الذي غالبا ما يشغل نائب المدير العام للشؤون المالية ومن اهم مهامه: " اتخاذ القرارات المالية الخاصة بالنقد والعملة الأجنبية، واتخاذ القرارات المالية الخاصة باستثمار فائض رأس المال، تدبير الأموال وتحديد مصادرها المثلى، ورسم السياسات المتعلقة بتوزيع الأرباح على المساهمين، ورسم السياسات الإئتمانية للشركة". اما اهم المواصفات التي يتوجب توافرها في المدير المالي هي: " أن يحمل درجة جامعية في إدارة الأعمال أو في أي مجال من مجالات المالية، وأن يتمتع بسمات القيادة الإدارية الناجحة، وأن يتمتع بقدرة تفاوضية عالية و بحكمة في قراراته، وأن يكون من ذوي الخبرة و الكفاءة العلمية و العملية، وأن تتوفر لديه مهارات استخدام الحاسوب".وللمدير المالي مساعدين هما (www.tahasoft.com):

1. **مدير النقدية:** وهو المسؤول المباشر عن إدارة النقدية والسندات والأسهم القابلة للبيع، كما يشرف على مدير الإئتمان والجرد والموازنة الرأسمالية، وهو الذي يحلل القرارات ذات العلاقة بالاستثمار بالموجودات الثابتة. ومن ابرز مهامه: " اتخاذ القرارات و التوصيات المتعلقة بالنقدية و السندات المالية، وتخطيط هيكل رأس

المال و الموازنات النقدية، ورسم السياسة الإئتمانية المثلى للشركة، والإشراف على الجرد الدوري و السنوي للمخزون السلعي".

2. **المراقب المالي**: و هو الشخص المسؤول عن نشاط موظفي المؤسسة والضريبة، ويعمل بالتنسيق مع المدير المالي و تحت إشرافه و مسؤوليته ومن المهام الرئيسة للمراقب المالي: " الإشراف على حسابات الشركة، ووضع و مراقبة التنظيم المحاسبي، والتخطيط و المراقبة المالية، وإعداد التقارير المالية و تنسيق العلاقة مع الأجهزة الحكومية".

ولضمان اداء كل المهام التي يتوجب على المدير المالي القيام بها ومعاوني وبافضل شكل ممكن فمن الضروري الاعتماد على مدخل التحسين المستمر فيها.

## سابعاً : دور التحسين المستمر في الادارة المالية

يتضح من الفقرات السابقة اهمية دور التحسين المستمر في الادارة المالية، فمن خلال البحث عن الادوات اللازمة لتجنب المشاكل المالية التي واجهتها المنظمات في القرن الماضي برزت اهمية التحسين المستمر في الادارة المالية الامر الذي انعكس بالتالي في تطور عدد من النماذج التي استخدمت في وضع اسياسات مفهوم الادارة المالية. كما يسهم التحسين المستمر وبدرجة كبيرة في تعزيز قدرة الادارة المالية على تحقيق اهدافها من خلال دوره في ترشيد عملية اتخاذ القرارات التي تقوم باتخاذها، فضلاً عن دوره في تحقيق الاستخدام الامثل للموارد المتاحة لديها. ولكي تتمكن الإدارة المالية من تنفيذ وظائفها بالكفاءة والفاعلية المطلوبة فمن الضروري تبني مدخل التحسين المستمر لكي تتمكن من الاستثمار الموارد المتاحة لديها بافضل شكل ممكن وبالتالي انعكاس ذلك على جودة ادائها واداء

المنظمة ككل. كما من الممكن التكييف مع العوامل المؤثرة في الادارة المالية وبالشكل الذي يقلل من حدة تاثيرها على ادائها اذا ما تم اعتماد مدخل التحسين المستمر في اتخاذ العديد من قرارات الادارة المالية. واخيرا يمكن القول بانه من الممكن اعتماد التحسن المستمر في تطور مواصفات مدير الادارة المالية وبالتالي زيادة قدرته على تنفيذ المهام والواجبات المناطة اليه.

# اسئلة الفصل

س1: ناقش التطور التاريخي لمفهوم الادارة المالية.

س2: ناقش ما المقصود بمفهوم الادارة المالية.

س3: ناقش اهم الأهداف التي تسعى الادارة المالية الى تحقيقها في المنظمات المعاصرة.

س4: ناقش اهم وظائف الادارة المالية في المنظمات المعاصرة.

س5: ناقش اهم العوامل التي من الممكن ان تؤثر في قرارات الادارة المالية.

س6: ناقش ما المقصود بمدير الادارة المالية وماهي اهم مهامه ومواصفاته.

س7: استنتج ثم ناقش دور التحسين المستمر في الادارة المالية.

# الفصل الخامس

# دور التحسين المستمر في ادارة التسويق

# الفصل الخامس

# دور التحسين المستمر في ادارة التسويق

الغرض من هذا الفصل التعرف على مراحل التطور التاريخية لمفهوم التسويق، والتعرف على مفهوم ادارة التسويق واهميتها واهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها في المنظمات المعاصرة، فضلاً عن التعرف على عناصر المزيج التسويق، وقياس الاداء التسويق، مع تخصيص فقرة مستقلة للتعرف على دور التحسين المستمر في ادارة التسويق في ضوء الفقرات التي تضمنها الفصل. اذ كان للضغوط التنافسية وتغير اتجاهات الزبائن نتائج بالغة الأثر في صناعة السلع والخدمات، فقد تحولت الكثير من الشركات إلى واحدة من المع الشركات بعد إيمانها بفلسفة عمل ترتكز على امتلاكها المزايا التقنية في إطار سعيها لتحيقي ميزات فريدة لقاعدة الزبائن المستفيدين من السلع والخدمات والمحافظة على قدراتها التنافسية في سوق متسارع الوتيرة في مجال الإبداعات التكنولوجية وهذا ما زاد من أهمية استعمال التقنيات في إلانتاج وتسويقها. ولأهمية استخدام التقنيات في التسويق ومن اجل المحافظة على حالة المواكبة الدائمة للتطورات والتغييرات المحيطة وباتجاه بلوغ الأهداف، اصبح من الضروري عليها اعتماد مداخل حديثة في تنفيذ وظائفها التي تشكل ادارة التسويق احدى هذه الوظائف (الزويبي، 2009:1).

## اولاً: مراحل تطور مفهوم التسويق

يعتبر التسويق بمعناه الحالي حديث النشأة نسبيا ، إذ يؤكد كل من "روبرت كينغ و جيرون ميكارتي" أن الإدارة في المؤسسات لم يعرف مفهوم التسويق إلا في

الخمسينات ، حيث كان المفهوم السائد قبل ذلك هو مفهوم البيع، و يرى "روبرت كينغ" أن مفهوم التسويق قد تطور عبر المراحل الثلاث التالية (www.clubnada.jeeran.com):

1. **مرحلة التوجيه بالإنتاج (1900-1930):** وفيها كانت مشكلة الإنتاج هو محور انشغال الإدارة في المؤسسة ، و لم يكن تعريف الإنتاج يواجه أي صعوبة لأن السوق لم تكن مشبعة ، ولذا كان التركيز في هذه المرحلة على الإشباع الكمي للحاجات، وأنّ قضايا النوعية أو الجودة في الإنتاج كانت للمبادرة من مهندسي الإنتاج، وتميزت هذه المرحلة بعدما تدخل رجال البيع في قضايا الإنتاج واقتصار وظيفتهم على إقناع المستهلك بأن ما أنتج هو ما يشبع حاجتك.
2. **مرحلة التوجيه للبيع (1930-1950):** حيث زاد الإنتاج بمعدلات كبيرة بفضل إدخال أساليب الإدارة العلمية في المشروعات واقتصادها تميز بالإنتاج الكبير، ومن ثم برزت الحاجة لنظام توزيع قادر على تصريف هذا الإنتاج، وازداد الإهتمام بوظيفة البيع، ولكن فلسفة البيع لم تتغير فازداد إستخدام الإعلان، وظهرت بحوث التسويق لتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات التسويقية اللازمة لترشيد قراراتها المتعلقة بالإنتاج و التخزين و التوزيع...إلخ.
3. **مرحلة التوجيه بالمفهوم التسويقي (من سنة 1950 إلى اليوم):** و فيها تبنت الإدارة في المؤسسة فلسفة جديدة في الإنتاج مفهومها "الأسهل صنع ما يحب المستهلك أن يشتري من محاولة بيع ما يحب المنتج أن يصنع"، و قد تميزت هذه المرحلة بالسرعة في ابتكار منتوجات جديدة لمسايرة سرعة تغير أذواق المستهلكين، و ازدادت شدة المنافسة من أجل جذب

المستهلكين و كسب رضاهم. و قد ساعد على تطور هذا المفهوم عوامل كثيرة تكنولوجية، اقتصادية و اجتماعية.

ومن خلال ما ذكر يمكن القول بان اعتماد مدخل التحسين المستمر في الانتاج ساهم بدرجة كبيرة في تطور مفهوم التسويق من خلال دوره في زيادة الانتاج وظهور الحاجة الى اعتماد اساليب حديثة في تسويقها.

## ثانياً : مفهوم ادارة التسويق

يشير مفهوم التسويق الى عملية تحديد وتشخيص وتلبية الحاجات البشرية والاجتماعية. وأن من أقصر التعاريف المتداولة لمفهوم التسويق هي تلبية الحاجات بربحية. وقد قدمت المؤسسة الأمريكية للتسويق بعض التعريفات منها التسويق هو "وظيفة تنظيمية متكونة من مجموعة من العمليات التي تخلق وتربط وتوصل القيمة إلى الزبائن وعمليات إدارة علاقات الزبون بطريقة تعود بالمنفعة على المنظمة والمتعاملين معها". وأن محاكاة العمليات التبادلية يتطلب جهد كبير من المهارة والعمل المتواصل، وتحدث الإدارة التسويقية عندما يفكر على الأقل طرف بالتبادل المحتمل ويتوصل إلى وسيلة تحقيق الاستجابة المطلوبة من الأطراف الاخرى. وأن إدارة التسويق هي "فن وعلم في اختيار الأسواق المستهدفة للحصول على الزبائن والمحافظة عليهم وتطويرهم من خلال إيجاد وتوصيل والاتصال للوصول إلى القيمة المستدامة للزبون". ونستطيع ان نميز بين تعريف التسويق الإداري والاجتماعي. فالتعريف الاجتماعي يوضح الدور التسويقي الذي يمارسه في المجتمع، اذ يقول أحد المسوقين بأن دور التسويق هو التسليم بمستوى عالي من المعيشة. وهنالك تعريف اجتماعي آخر يصب في هدف دراستنا وهو أن التسويق عبارة عن "عملية اجتماعية يستطيع من خلالها الافراد أن يكسبوا ما يحتاجونه وما يرغبونه من خلال ايجاد

وعرض التبادل للسلع والخدمات القيمة". أما بالنسبة للتعريف الإداري فغالباً ما يوصف التسويق بأنه "فن بيع المنتجات ولكن يتفا جىء الأفراد عندما يتبادر إلى أذهانهم ان الجزء الأكثر أهمية في التسويق ليس البيع، فالبيع ما هو إلا حافة عالية من جبل التسويق". وقد ناقش بيتر دركر وهو احد منظري القيادة الإدارية هذه النظرية قائلاً يفترض البعض بان هنالك حاجة لبعض البيع ولكن ان هدف التسويق جعل البيع مزدهر ومنتعش، إذ ان هدف التسويف هو معرفة وفهم الزبون بصورة جيدة لكي يتلاءم المنتج او الخدمة مع احتياجات الزبون وتلبية رضاه. ومن المثالية أن نقول أنم التسويق ناتج عن وجود زبون متعطش للشراء وكل ما يجب عمله لهذا الزبون هو توفير المنتج او تلك الخدمة المراد شرائها. وعندما صممت شركة SONY إحدى ألعابها من Play-station كان ذلك وفق دراسة دقيقة لمتطلبات الزبائن لذلك تم تصميم المنتج الصحيح بعناية (Kotler ,2009:27). لذا فمن الضروري الاعتماد على مدخل التحسين المستمر في ادارة التسويق لكي تتمكن من تنفيذ كافة المهام والواجبات التي تقع على عاتقها بالكفاءة وفاعلية المطلوبة وبما يساعد على تحقيق اهداف المنظمة الكلية. كما تم تعريف ادارة التسويق بانها العمليات المتعلقة بتخطيط وتنفيذ المفاهيم المتعلقة بالتسعير والترويج والتوزيع للافكار والسلع والخدمات وذلك لتحقيق عمليات التبادل باتجاه ارضاء الافراد ومقابلة اهداف المنظمة. او هي مجموعة من العمليات التي تحدث التوزيع، الترويج والتسعير للسلع والخدمات والافكار التي تسهل وتعجل في اشباع علاقات التبادل مع المستهلك في ظل ديناميكية. او كما عرفه كوتلر بانه العمليات الاجتماعية والادارية والمنجزة بواسطة الافراد والجماعات لتحقيق ما يريدونه من حاجات ورغبات عبر عمليات تبادل لاقيام المنتجات مع الاخرين. وهو العمل الإداري الخاص بالتخطيط الإستراتيجي لجهود المشروع وتوجيهها والرقابة على استخدامها

في برامج تستهدف الربح للمنظمة، و إشباع حاجات المستهلكين، ذلك العمل الذي يتضمن توحيد كل أنشطة المنظمة (بما فيها الإنتاج والتمويل والبيع) في نظام عمل موحد، يقوم هذا المفهوم على ثمانية عناصر هي: (www.clubnada.jeeran.com):

1. تقدير و تفهم المركز الإستراتيجي لدور المستهلك في ارتباطه ببقاء الشركة ونموها واستقرارها.
2. إدراك الإدارة الواعي لتأثير القرارات المتخذة في قسم معين على الأقسام الأخرى وعلى التوازن الإجمالي لنظام الشركة مع النظم المحيطة.
3. إهتمام الإدارة بابتكار المنتجات التي يتم تصميمها في ضوء دور محدد هو الإسهام في حل مشكلات شرائية معينة لدى المستهلكين.
4. إهتمام الإدارة بآثار تقديم المنتجات الجديدة على المركز الربحي للشركة في الحاضر والمستقبل، وإدراكها للنتائج الإيجابية التي ستترتب على التخطيط العلمي للمنتجات الجديدة، من جهة نمو الأرباح وضمان استقرارها.
5. تقدير عام لدور بحوث التسويق، ووحدات البحث عن الحقائق الأخرى خارج النطاق التقليدي لتلك البحوث.
6. عمل كافة إدارات المنظمة من خلال شبكة أهداف، بمعنى وجود جهد دائم في كل قطاعات الشركة موجهة نحو وضع أهداف محددة على مستوى الشركة، والأقسام تكون مفهومة و مقبولة من قبل المديرين على مختلف المستويات.
7. التخطيط الرسمي طويل وقصير الأجل لأهداف المشروع واستراتيجياته وخطط ما ينتج عنه جهد محدد منسق في القطاعات الوظيفية للشركة.

8. خلق أو التوسع في إلغاء و إعادة تنظيم أقسام الشركة إذ استلزم الأمر ذلك في ضوء تعبئة واستخدام والرقابة على الجهاز الكلي للشركة نحو حل مشكلات استهلاكية مختارة.

كل هذه العناصر لها علاقة وثيقة بمدخل التحسين المستمر ويتوجب على ادارة التسويق اعتماد هذا المدخل لتحقيقها. وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة في نجاح عملية تسويق اهمها:

1. **تركيب الاسرة:** فالاسرة الممتدة التي تتكون من جيلين او ثلاث يسكنون في دار واحدة سلوكها يختلف عن سلوك الاسرة النواة التي تتكون من زوج وزجة وابنائهم.

2. **مستوى التعليم ونوعه:** فالسلوك الاستهلاكي لذوي التعليم العالي يختلف عنه لذوي التعليم المحدود ولنفس مستوى الدخل الاقتصادي يميل اصحاب التعليم العالي الى الصرف الاكبر على التعليم والكتب والنشاطات الثقافية.

3. **التركيب والمستوى الاجتماعي:** فسلوك العمال يختلف عنه لدى التجار وللمهنيين ذوي نفس الدخل حيث يميل ابناء الطبقات الوسطى الصرف على مستلزمات التعليم حاجة ضرورية في حين يعتبرها ابناء الفلاحين اقل اهمية.

4. **التركيب المهني للسكان:** فالسلوك الاستهلاكي لدى الاطباء يختلف عنه للعسكريين حتى اذا كانوا بمستوى دخل وتركيب عائلي واحد، وكذلك الحال للمدرسين يختلف سلوكهم الاستهلاكي عن اصحاب الحرف.

وهناك عوامل اخرى ترتبط بذات الشخص وذوقه وعمره وطبيعة حياته...الخ. وكل هذه العوامل بامكان ادارة التسويق التكييف معها بالشكل الذي لا يؤثر في اداء مهامها اذا ما تم اعتماد مدخل التحسين المستمر وبشكله الصحيح.

## ثالثاً: أهمية ادارة التسويق واهم اهدافها

غالباً ما تعتمد النجاحات كمدخل لإدارة علاقات الزبون على القدرة التسويقية، فالمالية والعمليات، والمحاسبة وبقية وظائف الأعمال الأخرى سوف لن تكون مهمة جدا إذا لم يكن هنالك طلب للسلع والخدمات لكي تحقق الشركة الربح. ولقد أوجدت الآن معظم الشركات وظيفة رئيسية وهي ادارة التسويق والتي تعتمد بالأساس على وضع التسويق في موقع متساوي مع بقية مستويات الإدارة التنفيذية مثل (المدير التنفيذي الرئيسي ومدير المالية الرئيسي)، وتعد الدراسات التي تعدها كل المنظمات وبجميع أنواعها (من المنظمة التي تصنع السلع إلى منظمات الضمان الصحي والمنظمات الغير ربحية والمنظمات الصناعية) كسوق لأحدث الانجازات التسويقية والتي تنشر ايضا في المواقع الإلكترونية. حيث تكرس العديد من المقالات لاستراتيجيات التسويق والتكتيك في مجلة الأعمال، ولكن يعد التسويق أمر معقد وغير مفهوم والذي أصبح السبب الرئيس في نجاح وازدهار معظم الشركات وليس من السر ان تقول بأن الشركات الكبرى والمشهورة كشركة Sears وشركة Cears وشركة Levis وشركات المحركات العامة وشركة Kodak وشركة Xerox قد واجهت زبائن جدد ومنافسين جدد متسلحين بالقوى وكان ينبغي على هذه الشركات أن تراجع التفكير في نماذج عملها. وحتى قادة التسويق كشركة Microsoft وشركة Wal-Mart وشركة Intel قد أدركت بأنها لا تستطيع تحمل العبء ولا يوجد مكان للراحة. أن عملية اتخاذ القرارات الصائبة ليس دائماً

عملية سهلة، إذ ينبغي على مدراء ادارة التسويق أن يتخذوا قرارات حاسمة مثل الخصائص التي تؤثر على تصميم المنتج الجديد والأسعار التي سوف تعرض على الزبائن والمكان الذي ستباع فيه المنتجات وحساب مصاريف الإعلانات أو المبيعات. وكذلك يجب عليهم أن يهتموا بشكل تفصيلي عند اتخاذهم القرار وبكل الأجزاء ومن كافة النواحي كاسم العلامة التجارية أو لون تعبئة المنتج والكلمات التي سوف تكتب على التغليف. وتنص مذكرة التسويق بأنه غالباً ما يسأل المسوقون الأسئلة ويمكننا أن اقتباس هذه المذكرة واستخدامها كقائمة للأسئلة التي سوف يسألها مدراء التسويق. أن الشركات التي تواجه المخاطرة العالية هي تلك الشركات التي تفشل في الرقابة الدقيقة لزبائنها ومنافسيها، إذ يجب عليها أن تحسن من قيمة معروضاتها حيث أنها تتبنى خطط قصيرة الأمد ومبيعات موجهه لنمط معين من الأعمال وسوف تفشل في إرضاء حملة الأسهم وموظفيها ومجهزيها ومنافسيها وشركاءها فالتسويق الماهر ليس نهاية مقنعة دائماً؟ (Kotler , 2009: 26). ويقصد بأهداف التسويق النتائج النهائية التي يرغب المؤسسة في تحقيقها من خلال نشاط إدارة التسويق، فهناك إجماع بين الإقتصاديين والمسيرين على أن للمؤسسة الإقتصادية على اختلاف طبيعتها ثلاث أهداف استراتيجية يشترك في تحقيقها مختلف أنشطة المؤسسات، و هذه الأهداف هي: الربح، النمو، البقاء (www.clubnada.jeeran.com):

1. **هدف الربح:** يأتي في مقدمة أهداف المؤسسة الإقتصادية ومن ثم فإنها تحاول تعظيم أرباحها، غير أن حرية المؤسسة في واقع الامر محددة في هذا المجال، إذ توجد قيود تحول دون إمكانية تحقيق ربح أعظم كتصرفات المنافسين والرقابة الحكومية على الأسعار، والتشريعات الجنائية، وهكذا يصبح على المؤسسة أن تسعى لتحقيق ربح أمثل وهذا الربح القابل

للتحقيق والذي يضمن إيرادا مقبولا (أعلى من سعر الفائدة في السوق المالي) للمساهمين في رأس المال المؤسسة، كما تمد المؤسسة بفائض قابل للإستثمار والذي يحقق لها هدف النمو المطلوب في الأجل الطويل، فكيف تحقق وظيفة التسويق هذا القدر من الربح؟؟. يعتقد بعض رجال الأعمال والإدارة أن تحقيق الربح هو من مسؤولية إدارة التسويق هو إعتقاد خاطئ لأنه حصيلة تظافر جهود مختلف أقسام ووحدات المؤسسة، [الربح=الإيراد-التكلفة]، فالتكلفة تتكون من عناصر كثيرة تنتج من أنشطة جميع أقسام المؤسسة، و لذا يكون دور التسويق هو تحقيق حجم مربح من المبيعات (عن طريق خلق فرص تسويقية جديدة، البحث عن القطاعات السوقية المربحة، تشجيع البحث عن سلع جديدة...إلخ.). كما يظهر دور التسويق في زيادة معدل العائد على الإستثمار من خلال تحسين كل من معدل الربح و معدل الدوران.

2. **هدف النمو:** يساهم التسويق في تحقيق هدف النمو من خلال التوسع عن طريق زيادة حجم المبيعات الذي يتأتى بزيادة حصة المؤسسة من حجم السوق أو غزو أسواق جديدة، ومن أهم دوافع النمو: " زيادة الطلب على الإنتاج: حيث تعمل المؤسسة على توسيع قاعدتها الإنتاجية، أي زيادة عدد الأقسام و الوحدات و هو ما يطلق عليه بالنمو الداخلي. وزيادة شدة المنافسة مما يؤدي بالمؤسسة إلى القيام باستثمارات جديدة و الذي يترتب عليه زيادة التكلفة الثابتة.
3. **هدف البقاء:** يعتبر بقاء المؤسسة و استمرار نشاطها في السوق هدف رئيسي يشترك في تحقيقه جميع أقسام وحدات المؤسسة، ويقوم نشاط التسويق بدور حيوي في تحقيقه، ولابد لإدارة التسويق من أن تدرك هذه

الحقيقة وتقتنع بها، ومن ثم ذلك فإنه تمكن لها أن تساهم بفعالية في تحقيق استمرارية المؤسسة من خلال قيامها بالوظيفتين التاليتين: " البحث باستمرار على فرص تسويقية جديدة سواء بزيادة الحيز الذي تحتله المؤسسة في السوق القائمة أو بغزو أسواق جديدة أو التحول إلى بضاعات تسويقية أكثر ربحية. وضرورة تنظيم و تطوير نظم المعلومات التسويقية اي نظام جمع و معالجة و تدوين المعلومات بالشكل الذي يسمح لها بتزويد الإدارة العليا في المؤسسة بالمعلومات السوقية في الوقت المناسب، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات السليمة في جميع مجالات نشاطها.

ومن الممكن ان تزداد اهمية ادارة التسويق في المنظمات المعاصرة في حالة اعتماد مدخل التحسين المستمر، وبالشكل الذي من الممكن ان ينعكس في زيادة قدرة ادارة التسويق على تحقيق اهدافها والتي تتناسب مع اهداف المنظمة الكية.

## رابعاً: عناصر المزيج التسويقي

يتألف المزيج التسويقي من اربعة عناصر اساسية: "المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) وسيتم توضيحها فيما يلي (محسن، 2008: 64-126):

**أ: المنتج:**

عندما نفكر في المنتجات فأن أول ما يبادر إلى أذهاننا هو السلع المادية ولكن هناك أيضا أنواع أخرى من المنتجات لا تعتبر سلع مادية فهناك (الخدمات) التي تلبي احتياجات معينة وكذلك (الأماكن) للمناطق السياحية وكذلك (الأفكار) وكذلك التسويق (للمنظمات والمنتوج السياسي) ومن المهم إن تتذكر هذه الأنواع المتباينة من المنتجات المعروضة عندما تدرس المنظمة كيفية تسويقها. ونظراً لأهمية

المنتج على صعيد الاستراتيجيات التسويقية فأن العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة وخاصة التسويق قد أطلقوا عدة تعاريف للمنتج. اذ يعرف (العلاق والطائي، 1998) بأن المنتج في مفهومه الواسع هو كل شيء مادي ملموس أو غير ملموس يتلقاه الفرد من خلال عملية التبادل، وفي هذا الإطار فأن المنتج قد يكون في صورة سلعة أو خدمة أو فكرة أو أي تركيبة تجمع بينهم. كما عرف ( Kotler & Armstrong ,2005) المنتج بأنه أي شي يمكن طرحه في السوق للجذب والحيازة والاستخدام أو الاستهلاك والذي يلبي رغبة أو حاجة الزبون. أما ( Etezel et al,2006) فقد عرفوا المنتج بأنه مجموعة من السمات الملموسة وغير الملموسة التي يمكن إن تشمل التعبئة واللون والسعر والجودة والعلامة التجارية بالإضافة إلى خدمات البائع وسمعته. ويمكن إن يكون المنتج سلعة أو خدمة أو مكانا أو شخصا أو فكرة وبشكل جوهري يقوم الزبائن بشرائه، اكثر من مجرد مجموعة من السمات المادية الملموسة عندما يقومون بشراء المنتج، حيث انهم يشترون لإرضاء الحاجة وإشباعها في صورة المزايا التي يتوقعون الحصول عليها من المنتج. من خلال التعاريف السابقة تتضح اهمية اعتماد مدخل التحسين المستمر في ادارة المنتجات والخدمات التي تطرحها المنظمة في البيئة التي تعمل ضمنها وبالشكل الذي يساعدها على التميز وتلبية رغبات زبائنها. وتتجلى أهمية المنتج سواء كان ذلك بالنسبة إلى البائع أو الزبون من خلال المؤشرات آلاتية:

1. يعد المنتج بمثابة الحلقة الرئيسية في تحقيق عملية الاتصال مابين المشتري والبائع.
2. الاهتمام بالمنتج من قبل المنتج أو البائع سيساهم في زيادة مكانة وموقع المنظمة في السوق وزيادة أرباحها.
3. يساهم المنتج في بناء حالة تطور اجتماعي لدى الأفراد.

4. المنتج يواكب حاجات الإنسان المستجدة ويشبعها من خلال إنتاج سلع تشبع الحاجات المستجدة لدى الأفراد.

وهناك ثلاثة مستويات يتوجب على مسؤول تخطيط المنتج ان يفكر بها:

1. **المستوى الأول جوهر الإنتاج:** أو الفائدة الجوهرية والتي تعالج السؤال ماذا يشتري المستهلك في حقيقة الأمر، فعند تصميم المنتج يجب على المسوقين تحديد الجوهر وفوائد حل المسألة أو المشكلة التي يسعى الزبائن الحصول عليها.
2. **المستوى الثاني الجوانب الملموسة في المنتج:** تقع على كاهل مخطط المنتجات مسؤولية تحويل جوهر المنتج (الفائدة الجوهرية) إلى منتج ملموس أو سلعة حقيقية ويحتاج إلى تطوير السلعة والتصميم واسم العلامة التجارية والتعبئة والتغليف ومستوى الجودة....الخ.
3. **المستوى الثالث خدمات إضافية تتعلق بالمنتج:** إنّ مسؤول عملية تخطيط المنتج يتبنى سلعة معززة حول الفائدة الصحيحة أو انه قد يعرض خدمات ومنافع إضافية والتي تمثل المنتج الإضافي، فمثلا (شركة سوني) تطلب من وكلائها عند بيع جهاز تزويد المشتري بضمان للأجزاء والخدمة والتعليمات عن كيفية استخدام الجهاز والخدمات السريعة للإصلاح عند الحاجة ورقم الهاتف المجاني في حالة وجود مشكلات أو أسئلة وهذه الخدمات المتعلقة بالمنتج تجعل رجل التسويق يعير اهتماماً أكبر لنظام الاستهلاك الكلي للمشتري والذي يعني بإيجاز الكيفية التي في ضوءها يقوم مشتري المنتج بأداء كامل المهمة التي يحاول إنجازها من خلال استخدام المنتج. وبهذا يستطيع رجل التسويق أن يشخص فرصاً عديدة لإضافة منافع

وخدمات على المنتج وتقديمه بطريقة تنافسية فاعلة، وتقديم منتجات على شكل تغليف وتعبئة وإعلان وتحويل ونصائح للمستهلك وترتيبات تسليم المنتج وخدمات تخزين فضلاً عن أنها تمثل قيمة للمستهلك أو المستفيد.

ويمكن ان يمارس التحسين المستمر دور مهم في مساعدة الافراد المسؤولين عن تخطيط المنتج في اداء مهامهم بافضل شكل ممكن وفي المستويات الثلاثة لتخطيط المنتج من خلال دوره في مواكبة المستجدات التي من الممكن ان تحدث في رغبات واحتياجات الزبائن. اذ إن عملية تخطيط وتطوير المنتجات الجديدة تعتبر من الضرورات الستراتيجية التي تحقق للمنظمة الاستمرار والبقاء عن طريق توفير الفرص وتقوية مركزها التنافسي. ويوضح Stanton إن المتوج الجديد هو معنى غير محدد فهو قد يصف الابتكار الحقيقي بحيث يكون فريداً أو قد يصف عملية إحلال أو استبدال منتوجات قائمة بأخرى شبيه بها وقد يعود المقصود بالمنتوج الجديد إلى تقليد أو محاكاة منتوجات موجودة بالسوق ولكنها جديدة بالنسبة إلى المنظمة. وعملية تخطيط وتطوير المنتج يشمل جميع النشاطات المؤدية إلى تقديم أو تنقيح أو حذف منتوجات وهي عملية مستمرة لا تنتهي أبداً. ويمكن أن تمر عملية تطوير المنتج الجديد بعدد من الخطوات وقد تتعدد أو تتقلص تبعا لحدود التداخل أو الانفصال الواضح بين تلك الخطوات، وقد اختلف الكتاب والباحثين في تحديد هذه المراحل إذ حددها البعض بثمان خطوات والآخر سبعة والآخر ست أو خمس، وعلى العموم فأن عملية تطوير المنتج تمر بالمراحل الآتية:

1. **ولادة الفكرة:** ومعناه البحث عن أفكار جديدة للمنتج المراد تقديمه والذي سيساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، أي البحث النظامي للأفكار عن المنتج الجديد. وعلى المنظمة إن تولد كثير من الأفكار

لتحصل على أفكار قليلة وجيدة. وإنّ المصادر الرئيسية للأفكار المنتج الجديد تتضمن مصادر داخلية وخارجية مثل (الزبائن، المنافسين،الموزعين والمجهزين وغيرهم) من خلال الاستماع إلى أسئلتهم وشكاويهم. وكذلك من خلال المصادر الرئيسية الداخلية تستطيع الشركة إيجاد الأفكار الجديدة من خلال البحث والتطوير والتقاط الذكاء من مديريها التنفيذيين والمهندسين والخبراء وطاقم التصنيع ومندوبي البيع.

2. **غربلة الفكرة:** غربلة (استخلاص) الأفكار تعني تنقية الأفكار واستخلاص انسبها في ضوء إمكانيات المنظمة. إذ يستحيل تنفيذ غالبية الأفكار لان ما تكلفه من وقت ومال يفوق المردود الاقتصادي للفكرة، ويرى ( Kotler & Armstrong ,2005) إن هناك معايير للأفكار المختارة وهي: " يحقق فائدة للمنظمة والمستهلك والمجتمع، ويحقق شيء جديد وجيد للشركة بالتحديد، ويتعاشق بشكل جيد مع أهداف المنظمة وستراتيجيتها، ويقدم قيمة اكبر للزبائن، وسهل الإعلان والتوزيع ".

3. **اختبار الفكرة:** وتسمى أيضاً التقييم الاقتصادي للأفكار، في هذه المرحلة على المنظمة أنْ تدرس إمكانية تعريف هذا المنتج ومدى قبوله من المستهلكين، وذلك من خلال أجراء استقصاء أو استبيان إلى الجمهور المستهدف في الأسواق التي لهم علاقة مع عملية التصميم والإنتاج للمنتج الجديد، وكذلك دراسة تأثيرات العوامل البيئية (السياسية والقانونية والاجتماعية والتنافسية والاقتصادية) على مبيعات المنتجات وكلفها وأرباحها وتقيمها أيضاً.

4. **تطوير المنتج:** وهي المرحلة التي تتحول من مرحلة المفهوم إلى مرحلة التنفيذ الفعلي وعلى المنظمة إن تحدد إذا كان لديها القدرات الكافية لانتاج المنتج بأقل كلفة ممكنة لكي يتم بيعه بسعر معقول ، ومن ثم تقوم المنظمة باختبار الجوانب الأخرى في المنتج والمتمثلة بـ (الأداء، الأمان، الملاءمة، الجودة)، والتي يتم قياسها مختبرياً للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة. إن خطوة تطوير المنتج ستؤدي بقفزة كبيرة في الاستثمار حيث ستظهر فيما إذا كان من الممكن تحويل الفكرة إلى منتج عامل ويأمل قسم البحث والتطوير بتصميم النموذج الأصلي الذي يشبع ويحمس المستهلكين وان ينتج بسرعة وبكلفة الموازنة، إن تطوير نموذج اصلي يمكن إن يأخذ أياماً، أسابيع، شهور أو حتى سنين، وغالباً ما تتجاوز المنتجات تجارب أو اختبارات صارمة للتأكد من أدائها بأمان وفاعلية وان المستهلكين سيجدون القيمة فيها.

5. **اختبار التسويق:** ويطلق عليه أيضاً إختبار المنتج وهي المرحلة التي يقدم فيها المنتج وبرنامج التسويق على إعدادات السوق الأكثر واقعية. لانه يعطي خبرة للمسوق مع تسويق المنتج قبل البدء بالصرف الهائل للتقديم الكامل. فهو يسمح للشركة تجربة المنتج وبرنامجه التسويقي الشامل – ستراتيجية الإعلان،التوزيع، التسعير، العلامة التجارية والتغليف ومستويات الميزانية. وهذا يعني إن تسويق التجربة يكون تكاليف اقل من تسويق المنتج وخاصة عندما تكون الإدارة غير متأكدة من المنتج أو برنامج التسويق لتقليل المخاطر.

6. **الإنجاز**: وهي المرحلة الأخيرة في تطوير المنتج والتي يعطي فيها اختبار التسويق للادارة المعلومات المطلوبة، كصنع القرار النهائي حول إطلاق المنتج الجديد، ويعرف الانجار بانه تقديم منتج جديد إلى الأسواق. وعلى المنظمة إن تطلق المنتج الجديد أولا وان تقرر توقيت التقديم وبعدها تقرر المنظمة الموقع إذا كان محلي أو عالمي. أما (البكري،2006) فيرى بعد القيام بتحليل النتائج الاختبارية ورصد الموازنة الكافية لتغطية نشاط إدخال المنتج إلى السوق. وتنفيذ برنامج المزيج التسويقي في مجال النشاط الترويجي والتي تهتم بإخبار السوق والمتعاملين مع أفراد ومنظمات عن المنتج الجديد لكي تتحقق له فرصة النجاح الأكثر احتمالاً.

ولضمان التنفيذ الناجح لمراحل تصميم المنتج فمن الضروري اتباع مدخل التحسين المستمر في كل مرحلة من هذه المراحل لضمان الحصول على افضل النتائج المتواخاة منها. وبعد اطلاق المنتج ترغب الادارة ان يستمر دورة حياة المنتج فترة طويلة ، على الرغم من أنّها لا تتوقع ان يباع المنتج الى الابد، وترغب الشركة ان تكسب ربحاً معقولاً لتغطي كل الجهود والمخاطرة التي رافقت اطلاقه. ويمكن عرض اهم مراحل دور حياة المنتج بالاتي:

1. **نشوء أو تطوير المنتج**: تبدأ عندما تجد الشركة وتطور فكرة منتج جديد، وتكون المبيعات صفراً وكلف استثمار الشركة مرتفعة.
2. **التقديم**: وهي مدة النمو البطيء للمبيعات بينما يتم تقديم المنتج في السوق. الارباح غير موجودة في هذه المرحلة بسبب المصاريف العالية لتقديم المنتج.
3. **النمو**: انها مدة تقبل السوق السريع والارباح المتزايدة.

4. **النضوج**: انها مدة الابطاء في نمو المبيعات لان المنتج قد حقق القبول من قبل اغلب المشتركين المحتملين ومستوى الارباح يتوقف بسبب ازدياد مصاريف التسويق لحماية المنتج من المنافسة.
5. **الانحدار**: هي مدة هبوط المبيعات وانخفاض الارباح وضعف حادة في الطلب على المنتج.

**ب: السعر:**

يعد التسعير من أصعب القرارات التسويقية التي تتخذها المنشأة نظراً لارتباطها الوثيق بكينونة المنتج ومكانته وهو من أول ما يقيمه الزبون ويستند إليه قرار الشراء، وينظر إلى السعر بأنه الوجه الآخر للتسويق واستناداً إلى أحد خبراء تحديد الأسعار إن العمل على تطوير وتعزيز وتوزيع المنتج الفاعل على نشر بذور نجاح الأعمال سيكون تحديد السعر هو النتيجة، لأنّ تحديد السعر الجيد سيعمل على إيجاد توازن بين رغبة الزبون للحصول على قيمة جيدة وحاجة الشركة في تغطية النفقات والحصول على الأرباح. لذا يعتبر التسعير من ابرز عناصر المزيج التسويقي في المنظمة للأسباب الآتية:

1. يعتبر العنصر الوحيد من بين عناصر المزيج التسويقي الذي يتمثل في كونه مولداً للإيرادات والأرباح بينما البقية الأخرى من العناصر تعتبر تكاليف.
2. إن السعر اكثر العناصر في المزيج التسويقي مرونة واستجابة للمتغيرات البيئية بينما بقية العناصر تحتاج إلى وقت أطول وإجراءات معقدة ليتم تغيرها.

3. تحتل الأسعار التنافسية المرتبة الأولى من حيث الصعوبة والمشكلات التي يتعرض لها مديري التسويق في المنظمات لما لها من تأثير كبير على ديمومة المنظمة واستمرارها وتحقيقها للأرباح أو العكس.

لذا من الممكن تبني مدخل التحسين المستمر في بناء السياسات التسعرية في المنظمة لضرورة تحقيق الاهداف المتواخاة منه. وظهرت أهمية التسعر في المدة التي أعقبت عام 1980، نتيجة لانخفاض الطلب والدخل الحقيقي للأفراد في دول العالم المختلفة، فقد عدت المنافسة السعرية كأحد المتغيرات المهمة والرئيسة في أدوات المجال التسويقي حتى عد السعر أهم عناصر المزيج التسويقي بعد مزيج المنتج. فالسعر بالنسبة للمنظمة يعد عامل مهم في تغطية التكاليف المترتبة على قيامها بالأنشطة المختلفة سواء كان ما يتعلق بالأنشطة غير التسويقية (عمل إدارة، بحث وتطوير، مواد أولية) أو أنشطة تسويقية (ترويج، بيع، توزيع... الخ) لتحقيق إجمالي العائد وبالتالي للحصول على الأرباح المتحققة. كما إن أهداف التسعير تتحدد في الرؤية العامة للمزيج التسويقي لا في معزل عنها كما يجب إن تتوافق هذه الأهداف مع أهداف المنظمة ككل، فالمنظمة التي تسعى إلى زيادة معدل الشراء ستضع سعراً تختلف عن تلك التي تسعى إلى المحافظة على العملاء الحاليين. وأن هناك ثلاث مجموعات من الأهداف السعرية هي: "التسعير بهدف تعظيم الربح (أهداف ربحية). والتسعير بهدف تحقيق حجم مبيعات كبير (أهداف بيعيه). والتسعير بهدف الحفاظ على استقرار السوق (أهداف راهنة)". ويمكن ايجاز أهم الأهداف المتوقعة من التسعير بالاتي:

1. مشاركة المستهلك بالاستفادة من نتائج التقدم التكنولوجي.
2. الاستخدام الكامل والفعال للموارد المتاحة.

3. تحقيق عائد على الاستثمار من خلال زيادة المبيعات المعتمد على الأسعار التنافسية.
4. إستقرار الأسعار.
5. المحافظة على الحصة السوقية للمبيعات وتحسينها.
6. مقابلة المنافسة او تجنبها.
7. إشباع حاجات المستهلك بمراعاة دخله.
8. تنشيط السوق، توجيه الطلب برفع أسعار بعض المنتجات الضارة على الصحة والبيئة كالسكائر مثلاً، او تخفيض الأسعار على بعض المنتجات لتشجيع استهلاكها.
9. الحد من المخالفات من خلال الرقابة الحكومية على الأسعار لحماية المستهلك.

اذن من الضروري استخدام مدخل التحسين المستمر في تحقيق الاهداف المرجوة من التسعير في المنظمة. كما تتأثر قرارات المنظمة الخاصة بتحديد الأسعار بكل من عوامل البيئة الداخلية والخارجية، العوامل الداخلية تشمل ما يأتي: " الأهداف التسويقية: قبل تحديد السعر على المنظمة تحديد استراتيجياتها الخاصة بالمنتج فإذا كان الهدف السوقي هو إنتاج منتج ذو جودة عالية بهدف الصمود والمنافسة مع المنتجات المماثلة في السوق فان ذلك سوف يقترح أسعار مرتفعة وبالعكس، وبذلك تكون استراتيجية الأسعار محددة بشكل واسع من قبل القرارات الخاصة بالأهداف التسويقية. إستراتيجية مزيج التسويق: إن السعر أحد أدوات المزيج التسويقي والذي يحقق أهداف المنظمة ويجب تنسيق القرارات مع تصميم المنتج والتوزيع والترويج ليشكل برنامج تسويقي مؤثر وفعال، إن أهداف المنظمة تقوم بتوجيه الأهداف التسويقية التي يجب إن تتوافق وتتلاءم معها ثم يتم تحديد

أهداف التسعير في ضوء فهم كامل لكافة ظروف المنظمة وبعدها ينبغي صهر الأهداف السعرية في بوتقة المزيج التسويقي. الكلف: تعتبر من أبرز العوامل في قرارات التسعير كون إن الكلف الكلية (الثابتة والمتغيرة) تؤثر باتجاه الأرباح ومستوى الأسعار المقررة. الاعتبارات التنظيمية: تقوم الإدارة العليا غالبا بتحديد أهداف وسياسات التسعير والتي غالبا ما تتوافق او تصادق على الأسعار المقترحة من قبل الإدارات في المستويات الدنيا في المنظمة و تعتمد أيضا على حجم المنظمة وتنوع المنتجات. اما العوامل الخارجية وتشمل هذه العوامل طبيعة السوق والطلب والمنافسة والعوامل البيئية الأخرى: " السوق والطلب بينما تقوم التكاليف بتحديد مستوى الأسعار يقوم كل من السوق والطلب بتحديد المستوى الأعلى لان كل من الزبائن والمشترين الصناعيين يوازنون سعر المنتج مقابل فوائد امتلاكه، لذلك على المسوقين إن يفهموا العلاقة بين السعر والطلب لمنتوجاتهم. المنافسة الكاملة: وفيها لا يستطيع البائع فرض سعر أعلى من السعر السائد لان الزبائن يستطيعون الحصول على اكثر ما يحتاجون حسب ذلك السعر. المنافسة الاحتكارية: وفيها تتألف الأسواق من عدد قليل من البائعين والذين يكونون حساسين جدا لاسعار بعضهم البعض. إحتكار القلة: وفيها تتألف الأسواق من بائعين قليلين ويكونوا حساسين جدا لاستراتيجيات الآخرين الخاصة بتحديد الأسعار والبائع الذي يبدأ بتخفيض السعر فان الزبائن سيتحولون إليه مما يجعل استجابة بقية البائعين لهذا التخفيض. الاحتكار: وفيها يظهر بائع واحد فقط في السوق لسلعة لا يمكن استبدالها بسلعة أخرى ويكون حر في تحديد السعر. لكون التسعير يشكل ابرز عناصر المزيج التسويقي فمن الضروري تبني مدخل التحسين المستمر في تنفيذ كافة الاجراءات المتعلقة به لضمان تحقيق كافة الاهداف المتواخاه منه وفي اطار عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي من الممكن ان تؤثر عليه.

جـ: الترويج:

من سمات نظام السوق الحر في استخدام الاتصالات الفعالة كأداة للتأثير وفي نظامنا الاجتماعي الاقتصادي الحالي تنعكس هذه الحرية في جهود الترويج التي تقوم بها المنظمات للتأثير على مشاعر المستهلكين المرتقبين ومعتقداتهم وسلوكهم، ويتضمن الترويج مجموعة من الأنشطة الترويجية وهي (البيع الشخصي، التسويق المباشر، الدعاية، النشر، الإعلان، ترويج مبيعات، العلاقات العامة والانترنيت)، فالبيئة لا يمكنها إن تعرف شيئاً عن المنظمة ونشاطها التسويقي او الاجتماعي او الإنتاجي إلا من خلال وسائلها الترويجية أولاً والعناصر الأخرى التي يتضمنها المزيج التسويقي ثانياً، حتى بدى بأن نجاح العديد من السلع والمنتجات يعود بالأساس إلى نجاح البرامج الترويجية المعتمدة، ذلك العنصر المتعدد الأشكال والمتفاعل مع غيره من عناصر المزيج التسويقي الهادف إلى تحقيق عملية الاتصال الناجحة بين ما تقدمه المنظمة من منتجات او خدمات او أفكار تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن من أفراد او منظمات وفق إمكانياتهم وتوقعاتهم. عرفه (Etezel et al ,1997) انه أحد عناصر المزيج التسويقي للمنظمة والذي يتم استخدامه لأخبار وحث وتذكير السوق بما تبيعه، ومن منظور المسوق تظهر أهمية الترويج في ثلاثة أدوار أساسية هي الأعلام والإقناع والتذكير للعملاء المرتقبين والحاليين ولغيرهم من الزبائن المتفاعلين مع التي تواجهها المنظمة:

1. **الإعلام**: إن اكثر المنتجات او العلامات التجارية المفيدة تصبح فاشلة إذا لم يعرف الناس إنها متوفرة ومتاحة، حيث إن قنوات التوزيع غالباً ما تكون طويلة لذا على الشركة إن تقوم بأخبار وإعلام الوسطاء والزبائن بشأن المنتج.

2. **الإقناع:** حيث تضع المنافسة المكثفة بين المنتجات المتنافسة ضغطاً هائلاً على البرامج الترويجية للبائعين، فحتى المنتج الذي يتم تصميمه لارضاء حاجة فيسيولوجية أساسية يحتاج أيضاً للترويج المُقنع القوي، وذلك لوجود بدائل أخرى يمكن الاختيار فيما بينها لذا فان أهمية إقناع الزبون تصبح اكثر حتمية و إلحاحاً.
3. **التذكير:** يجب تذكير الزبائن دائماً بمدى توفر المنتج واحتمالات إرضائه للحاجات الخاصة بهم ويغرق البائعين السوق بالآلاف من الرسائل كل يوم على أمل جذب زبائن جدد وتأسيس أسواق جديدة للمنتجات الجديدة وحتى المنظمات الراسخة والقوية يجب عليها التذكير بشكل مستمر بعلامتها التجارية للاحتفاظ بمكان لها في عقولهم.

وفي ضوء اهمية الترويج يتجلى دور التحسين المستمر في مساعدة المنظمة على زيادة مبيعاتها من خلال اعتماد الاساليب الملائمة للاعلام والاقناع والتذكير. وترتبط اغلب أهداف الترويج بالبرنامج التسويقي الشامل للمنظمة ومع ذلك تؤثر أحياناً عوامل وقوى من خارج المنظمة في أهداف الترويج ويمكن ايجاز أهداف الترويج بالاتي:

1. التوسع في تقديم المنتجات، كهدف مرحلي لخدمة المستهلك في الأمد البعيد.
2. تدعيم ما تقدمه المنظمة من منتوجات للمحافظة على سوقها.
3. التركيز على السوق لإيصال إرشادات المنظمة وأفكارها المهمة كتعريف الجمهور بكيفية الحصول على المنتج واستخدامه ومنافعه.

4. تصحيح الأخطاء في أدراك المستهلكون عن المنتجات المقدمة لهم وما يترتب من مواقف عن تجربتهم السابقة لها.
5. التمسك بالزبائن الجيدين من خلال بناء علاقات جيدة معهم والحصول على قناعتهم ومطابقة توقعاتهم حول المنتجات.
6. تقليل تقلبات السوق وذلك من خلال اعتماد التقنيات الترويجية التي تقلل التقلبات عن طريق توليد مبيعات خلال الفصول بطيئة البيع، فيكون بإمكان الشركة استخدام مصادرها الخاصة بكفاءة اكثر.

ويتكون المزيج الترويجي من عدد من العناصر والتي تهدف كل منها إلى التأثير بالزبون لتحفيزه في تحقيق عملية الشراء و لا يمكن إن تأخذ الدور الكامل في عملية الترويج دون التفاعل والارتباط مع بقية العناصر الأخرى، واختلف الكتاب في تصنيفهم لعناصر المزيج الترويجي فبعضهم قسمها إلى أربعة عناصر وبعضهم إلى خمسة او سبعة وكذلك صنفاها البعض إلى عناصر الترويج الشخصي (كالبيع الشخصي والتسويق المباشر) وعناصر الترويج الغير شخصي كـ (الإعلان وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة والنشر والانترنيت)، وفيما يلي شرح لاهم هذه العناصر:

1. **البيع الشخصي**: وهو تقديم المنتج مباشر للزبون المرتقب بواسطة ممثل المنظمة التي تقوم ببيعه، ويحدث البيع الشخصي وجها لوجه او عبر الهاتف، ويمكن إن يتم توجيه للمستخدم التجاري او الزبون النهائي ويعتبر أهم العناصر لانه في كل المنظمات يتم أنفاق أموال كبيرة على البيع الشخصي اكثر من تلك التي يتم أنفاقها على أي شكل من أشكال الترويج. ويرى ( البكري وحسام، **2001**) إن البيع الشخصي هو قلب المزيج الترويجي لمختلف المنتجات إذ يتطلب

توفير قوة بيع متفهمة لحاجات المستخدمين ورغباتهم لضمان تحقيق الأهداف.

2. **الإعلان:** هو اتصال غير شخصي يدفع نفقاته بشكل واضح للقيام بترويج الأفكار او المنتجات ويعد اكثر المنافذ المألوفة للإعلانات هي: وسائل البث "التلفزيون والمذياع" والطباعة والصحف والمجلات وعلى الرغم من ذلك فأن هناك العديد من وسائل الإعلان الأخرى التي تتراوح بين لوحات الإعلان إلى القمصان التي يطبع عليها أسماء المنتج او علامته واحدث وسيلة للإعلانات هي شبكة الانترنيت.

3. **ترويج المبيعات:** نشاط لحث الطلب يتم تصميمه لدعم الإعلانات ولتسهيل عملية البيع الشخصي ويتم الدفع مقابل ترويج المبيعات من قبل الراعي، ويشتمل هذا الشكل من الترويج على حافز مؤقت بشكل متكرر لتشجيع البيع او الشراء، إن ترويج المبيعات هي تلك الأشياء المتنوعة والتي تحتوي على مجموعة من الأدوات المحفزة والتي صممت لان يكون تأثيرها سريع في تحقيق عملية الشراء للمنتج من قبل الزبون، وهي عملية ذات أمد قصير تسعى إلى توليد استجابة فورية من الزبون.

4. **العلاقات العامة:** هي مجموعة متنوعة من جهود الاتصالات للمساهمة في تكوين مواقف وآراء مرضية تجاه المنظمة ومنتجاتها، وعلى العكس من الإعلان والبيع الشخصي، فأن العلاقات العامة لا تتضمن رسالة بيع محددة ويمكن إن تكون أشكال العلاقات العامة المستهلكين او حاملي الأسهم، ويمكن إن تأخذ العلاقات العامة العديد من الأشكال، بما فيها النشرات الأخبارية، التقارير السنوية



والمناورات لجميع الأصوات وحشد الدعم وتعد مناطيد Good year الهوائية التي تعمل بالمحركات وسيارات أوسكار Oscar Mayer التي تتخذ شكل السجق أمثلة مألوفة من وسائل العلاقات العامة الشائعة.

كل هذه العناصر من الممكن ان تحقق الاهداف المرجوة منها في حالة اعتماد مدخل التحسين المستمر في تصميمها وتنفيذها وبالشكل الذي يتوافق مع الاهداف التسويقية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها.

**د: التوزيع:**

يعد التوزيع أحد الوظائف الأساسية في المزيج التسويقي ويضم جميع النشاطات التي تتخذها الإدارة والمتعلقة بإيصال السلعة إلى المستهلك أو المستعمل لغرض إشباع حاجاته ورغباته من خلال منافذ التوزيع التي تتمثل بسلسلة من الحلقات المتصلة، فضلاً عن تمكين المنتج أو المورد من الحصول على المعلومات من المستهلك. ويمثل التوزيع الحلقة الرابعة في عناصر المزيج التسويقي، اذ يتم من خلاله إيصال تلك المنتجات من مصدرها إلى نهايتها المقصودة، ومع تعقد وانتشار القطاعات السوقية المستهدفة كان لابد من وضع إستراتيجية كفوءة وفاعلة لإيصال تلك المنتجات في الوقت والمكان المناسبين لطالبيها. ويعتمد نجاح المنظمات في أعمالها واستمرارها في السوق في الدرجة الأولى على نجاحها في اختيار منفذ توزيعي مناسب. ويعرف التوزيع بأنه العملية التي يتم فيها نقل السلع والخدمات من مكان إنتاجها إلى مكان استهلاكها أو استعمالها. ويعرف ايضا بأنه ذلك المزيج المعقد من الوكلاء تجار الجملة وباعة التجزئة والذي يتم من خلال تحريك المنتجات إلى الأسواق المستهدفة. ومن جهة اخرى يمكن ان تعرف قنوات التوزيع بانها مجموعة من الأشخاص والأفراد الذين يتدخلون في عملية نقل ملكية المنتج عند

انتقال المنتج من الشركة المنتجة إلى الزبون النهائي أو المستخدم التجاري. وتؤدي قنوات التوزيع دوراً مهماً من خلال مقارنتها بعناصر المزيج التسويقي الأخرى إذ إن لها دوراً تكميلياً ضمن ستراتيجية المنظمة التسويقية فان دور التوزيع ينطوي على تزويد المنظمة بالوسيلة التي تمكنها من تنفيذ استراتيجياتها التسويقية من خلال تحديد كيفية الوصول إلى الأسواق المستهدفة فضلاً عن أنه يربط المنظمة بالمستهلكين. ومن ثم يعتمد نجاح أي شركة في السوق على قابليتها في اختيار وتنظيم القناة التوزيعية بطريقة علمية وعملية، وينشأ عن أداء قنوات التوزيع استحداث عدة أنواع من المنفعة للمستهلكين:

1. **المنفعة الزمانية:** عندما توفر القنوات المنتجات التي يحتاجها المستهلكون في االوقت المناسب أي تخزينها لحين موعد الطلب عليها.
2. **المنفعة المكانية:** عندما توفر القنوات المنتجات بأماكن مناسبة وميسرة للمستهلكين أي من مكان يقل الطلب إلى مكان يزداد الطلب على المنتجات
3. **المنفعة الحيازية أو التملك:** من خلال انتقال هذه المنتجات من المنتجين إلى الوسطاء ومن ثم الى المشترين.
4. **المنفعة الشكلية:** يتم عن طريق تغير شكل السلعة المراد تقديمها.
5. منفعة المعرفة لأن المنافذ التوزيعية ستساعد في تحقيق التواصل والإمداد بالمعلومات لكل منهما باتجاه الآخر وذلك عن طريق الإعلان والعلاقات والبيع الشخصي والبحوث التسويقية.

6. تقليص عدد عمليات الاتصال أو ما تسمى أهمية دور الوسيط حيث تساهم القنوات التوزيعية باستخدام الوسيط في تقليص عدد عمليات الاتصال التي تحدث بين المنتج والمشتري.

كل هذه المنافع من الممكن تحقيقها بكفاءة وفاعلية اعلى باستخدام مدخل التحسين المستمر في تصميم وتنفيذ كافة الإجراءات ذات العلاقة بقنوات التوزيع. ومن وجهة نظر (Kotler,1997) إن قنوات التوزيع تهتم بشكل أساسي في عملية تحريك البضائع من المصنع إلى المستهلك بالوقت والمكان المناسب، وبما لا يحدث هناك فجوة في طلبه والاستجابة لحاجته ولكن الأمر لا يقتصر عن هذا الحد بل إن أعضاء القناة يودون وظائف أخرى يمكن تأشيرها بالاتي:

1. **المعلومات**: وهي المهمة المتعلقة بجمع وتفريغ المعلومات المتولدة عند أجراء بحوث التسويق حول الزبائن الحاليين والمرتقبين والمنافسين والقوى المؤثرة في السوق.
2. **الترويج**: تطوير وتصميم الاتصالات المقنعة والمؤثرة على الزبائن.
3. **التفاوض**: العملية المتعلقة بالوصول إلى اتفاق نهائي حول السعر والشروط الأخرى لكي يكون تحويل ملكية البضاعة ممكن.
4. **الطلب أو الاتصال**: الاتصالات التي يقوم بها أعضاء القناة التسويقية والتي تهدف إلى الشراء من المنتج.
5. **التمويل**: وهي عملية تحصيل وكسب المبالغ المطلوبة لتحويل الخزين وتحت ظل مختلف المستويات الخزنية.
6. **المخاطرة**: وهي أخذ الاحتياطات لمواجهة أية مخاطر محتملة ومن الممكن أنْ تحصل خارج عمل القناة.

7. **الامتلاك المادي:** وهي العمليات المتعلقة بخزن وتحريك المنتجات المادية والمواد الأولية إلى المستهلك النهائي.

ولاختيار المنفذ التوزيعي وتحديد شكله فالأمر يستوجب دراسة وتفحص بعض العوامل التي من شأنها إن تؤثر سلبياً أو إيجابا على ذلك الاختيار ومن أهم هذه العوامل: "العوامل المتعلقة بالمستهلك مثل طبيعة المستهلك، مكان المستهلك. والعوامل المتعلقة بالسوق وتشمل حجم السوق، تركيزه الجغرافي، حجم الطلب، المنافسة. والعوامل المتعلقة بالمنتوج مثل مكان المنتوج، والقابلية للتلف والكساد، وقيمة الوحدة من المنتوج، وحجم ووزن المنتوج، والطبيعة الفنية للمنتوج. واخيراً العوامل المتعلقة بالمنظمة منها حجم المنظمة، السمعة، الخبرة والقدرة الإدارية". ويضيف (البكري) إن هناك إعتبارات تتلق تتعلق بالوسطاء التي تؤثر بشكل كبير في إختيار المنفذ التوزيعي مثلاً الخدمات التي يقدمها الوسيط، العلاقة و درجة الاستجابة بين الوسيط والمنتج وعدد الوسطاء الموجودين في السوق ومدى تمتع الوسطاء بالقوة البيعية. كما يضيف (الصميدعي) عامل آخر وهو عنصر البيئة حيث أكد تأثير البيئة الاقتصادية والثانوية والسياسية والمالية للدولة، والاعتبارات القانونية لها الأثر على طبيعة القناة التسويقية فالحد من توزيع منتجات في منطقة دون أخرى وبحكم القانون يجعل من شكل القناة على نحو مختلف من بيئة لأخرى. كل هذه العوامل من الممكن ان يسهم التحسين المستمر في التكييف معها وبالشكل الذي يساعد على تحقيق المنافع المتواخاه من قنوات التوزيع.

## خامساً: قياس الأداء التسويقي

تكمن مشكلة قياس الأداء التسويقي في تحديد المقاييس والإجراءات الأفضل، وكذلك في وضع مقاييس داخلية وخارجية للسوق ومراجعتها دورياً

للتأكد من كونها تسير على نحو سليم، إذ أن مهمة القياس ليست بالأمر السهل وفق متغيرات عديدة ومنوعة قابلة للتغيير والتبديل، وفي ظروف متباينة في طبيعتها، وأشكالها. وان ما تمتاز به منظمات الأعمال التي تنتج بمستوى عالمي هو قدرتها على تكرار واستمرارية نجاحها، وتحسين أدائها بشكل ثابت، لذلك فان امتلاكها لنظام شامل من المقاييس لقياس الأداء يعدّ أمراً ضرورياً، خصوصاً إذا ما أريد تحقيق مضاعفة في الأداء بمقدار خمسة أو عشرة أضعاف الأداء الحالي. واستخدم مصطلح قياس الأداء لقياس ما يحصل في مجمل الأنشطة والمهام، وقد أخذ من علم الموسيقى الذي يقصد به الانتظام، أي أن هذا الأمر ومن خلال تعلقه بالجانب التسويقي يفترض أن يتم على نحو منتظم سنوياً أو نصف سنوي، كما أن كلمة القياس ليست بديلاً عن كلمة المقياس، فعملية القياس يفترض أن تكون منتظمة وضرورية ودقيقة ومتطابقة وشاملة لأغراض المراجعة. أما من ناحية الفرق بين مصطلح المقاييس والقياسات، فقد يتبادر للأذهان أن هذين المصطلحين يعنيان شيئاً واحداً، إلا أن حقيقة الأمر تكشف عن وجود فرق بينهما، إذ أن كلمة مقياس (أداة) تطبق على أي شيء يمتلك خاصية ممكنة القياس مقارنة بها، أما القياس فيتمثل بعملية القياس. وتكون عملية قياس الأداء عملية دقيقة مستمرة وشاملة تجريها المنظمة على أنشطتها للتأكد من كون المنظمة تسير بالشكل الصحيح الذي يحقق أهدافها المستقبلية ويرفع من مستويات أدائها. ويتمثل التوجه السائد حالياً في قياس الأداء التسويقي في ضرورة استخدام مقاييس المخرجات غير المالية مع مقاييس المخرجات المالية لأن مقاييس المخرجات المالية تركز على الأداء في الماضي، وإن بعض العناصر الأساسية في الأداء التسويقي كرضا الزبون وولائه ومساهمة (أسهم) العلامة لم يتم تناولها والإحاطة بها في المقاييس المعروفة عند قياس الأداء التسويقي. بادرت منظمات الأعمال إلى اختيار مقاييس أخرى للأداء،

فضلاً عن مقاييس المخرجات غير المالية، فكان التوجه صوب المقاييس متعددة الأبعاد التي لها القدرة على الإحاطة بالمزيد من أوجه الأداء مقارنة بما يستطيعه أي مقياس ذات بعد واحد مفرد، وهناك من أكد على أن الأداء التسويقي لا يقاس أصلاً إلاّ من خلال العديد من المقاييس، وقد لوحظ مثلاً أن بعض المنظمات الكبيرة تعتمد في قياس أدائها على (50-60) مقياس، ولكن يعتقد أن تراكم أو تزايد أعداد المقاييس التي تعتمدها المنظمات في قياس أدائها التسويقي سيزيد من العبء الذي يلقى على عاتق إدارتها ويولد نتائج يصعب تأويلها وتفسيرها، كما انه يصعب معرفة أي من هذه المقاييس هي الأفضل. ولبناء أي نظام لقياس الأداء فإنه يجب أن يترجم أهداف المنظمة إلى إجراءات واضحة ممكنة القياس بغض النظر عن زيادة أعداد هذه المقاييس. وبصدد قيام المنظمات باختيار مقاييس أفضل للأداء، تبين أنه في أواخر عقد الثمانينات من القرن الماضي قامت منظمات أعمال كثيرة بإجراء المقارنة المرجعية، وذلك لمعرفة كيف تدير المنظمة الأفضل في العالم لأعمالها وتطوير منتجاتها، واتضح لها أن لقياس جودة العملية دوراً هاماً في تحقيق النجاح، فضلاً عن ما تقوم به المنظمات من التركيز على قياس جودة المنتج. يستخلص من كل ما تقدم أنه يفترض تقديم مقاييس للاداء تمتاز بالبساطة ومؤهلة لأن تكون شاملة وممكنة الاستخدام، وتعطي تقييماً صحيحاً للاداء، وعلى الرغم من ما أكده البعض من أن الأداء التسويقي لا يتم قياسه أصلاً إلاّ من خلال الكثير من المقاييس، أكد آخرون أن ما يحتاجه قياس الأداء التسويقي، القليل من المقاييس مع زيادة الفهم للعلاقات المتداخلة فيما بينها كي تكون الصورة أوضح وأفضل (الزيواني، 2004:111-113). ولضمان البناء الجيد لمقاييس الاداء التسويقي فمن الضروري الاعتماد على مدخل التحسين المستمر في بناءها . سوف نتطرق الى

مقياس الكفاءة أولا ثم الفاعلية ثم التطرق الى بطاقة التقييم المتوازنة (ابوغنيم، 2007: 137-141):

1. **الكفاءة:** الكفاءة التسويقية تمثل إحدى المقاييس المهمة والمعتمدة في قياس الأداء التسويقي لمنظمات الأعمال، وتشير الكفاءة الى العلاقة بين الموارد والمخرجات أو النتائج ، وتقاس نسبة المخرجات الى المدخلات المستخدم في تحقيق الأهداف وقد ربطت الكفاءة بأداء الأعمال بشكل صحيح وذلك عن طريق تعريفها بأنها عمل الأشياء بشكل صحيح. وعلى الرغم من أهمية مقياس الكفاءة في قياس الأداء التسويقي للمنظمات، فلا يوجد أجماع بين الباحثين حول مؤشرات محدده للقياس، فقد تعتمد بعض المنظمات على التكاليف بوصفها مؤشراً للقياس، او تغيير الكفاءة بتحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، ويزداد مستوى الكفاءة بتخفيض التكاليف بشرط عدم التأثير في جودة المخرجات. ومن المؤشرات التسويقية لقياس الكفاءة هي المبيعات اثناء مدة زمنية معينة (اسبوع، شهر، سنة) اتجاه المبيعات (مفرد،جملة)، المبيعات عن كل بائع، المؤشرات التي تفصح عن تحقيق الأهداف البعيدة للمنشاة ونجاحيها في جذب زبائن جدد .
2. **الفاعلية:** على الرغم من إجماع الكتاب والباحثين على أهمية الفاعلية بوصفها احد مقاييس الأداء المعتمدة فاعلية المنظمة، ألا أنهم يتباينون في تحديد مفهومها، وقد ربط البعض بين الفاعلية ودرجة تحقيق الأهداف عن طريق تعريفها (مدى قدرة أي نظام على انجاز الأهداف المقررة)، أوهي المدى الذي تتحقق عنده الغايات سواء كانت رسمية أم تشغيلية وهي الدرجة التي تحقق عندها المنظمة غاياتها، كما تعرف بأنها قابلية المنظمة سواء من الناحية النسبية أم المطلقة في الحصول على الموارد النادرة ام

القيمة التي تستخدمها المنظمة وتديرها بنجاح. وهناك من أشار إلى أن ألفاعلية التسويقية هي درجة تحقيق الأهداف وتقاس عن طريق العلاقة بين المخرجات المتحققة والمخطط، وعلى الرغم من أهمية الفاعلية بوصفها احد مقاييس الأداء، ألا انه يصعب قياس الفاعلية الشاملة، فالمنظمات تؤدي العديد من النشاطات في آن واحد وتسعى نحو أهداف متعددة، وتنتج الكثير من المخرجات، والمدراء هم الذين يحددون نوعية المؤشرات اللازمة لغرض تقييم فاعلية منظماتهم. وهناك عدد من مداخل قياس الفاعلية التي يستطيع المدراء أن يختاروا من بينها، وان هذه المدخل تسمى مداخل الفاعلية الظرفية، إذ تركز هذه المداخل عند قياس الفاعلية على الأجزاء المختلفة للمنظمة، اذ تجلب المنظمة الموارد إليها عن طريق البيئة، وثم تحول هذه الموارد الى مخرجات تعاد ثانية الى البيئة. وإن مدخل الغاية للفاعلية التنظيمية هو مدخل يهتم بجانب المخرجات وهل ان المنظمة تحقق غاياتها في ضوء المستويات المطلوبة من المخرجات المتمثلة بالأرباح ورضا الزبون، كما يستخدم هذا المدخل في منظمات الأعمال التي تقيم الأداء في ضوء الربحية والنمو والحصة السوقية والعائد على الاستثمار. أما المدخل المستند على الموارد فيقيس الفاعلية بوساطة مراقبة بداية العملية ويقيس هذا المدخل هل إن المنظمة تحصل بفاعلية على الموارد المطلوبة للأداء العالي؟. أما مدخل العملية الداخلية فيبحث بالنشاطات الداخلية ويقيس الفاعلية بمؤشرات الكفاءة الداخلية.

3. **بطاقة التقييم المتوازنة:** تعد احد المقاييس المهمة والجديدة التي اعتمدت عليها منظمات الأعمال في قياس ادائها التسويقي، ثم تطويرها وصياغة مفهومها لأول مرة من قبل شركة استثمارية في بوسطن، وشارك رئيسها

ديفيد نورتن وزميله كابلن في تأليف أول كتاب حول بطاقة التقييم المتوازنة عام (1992). وانطلق هذا المقياس من مجموعة مبررات اهمها: تتعامل المنظمات مع مجموعة من الأطراف تشمل الإدارة والعاملين والمساهمين والمستهلكين والمجتمع المحلي وكل طرف من هذه الإطراف له هدف معين، فالعاملون والزبائن يبحثون عن منتجات ذات جودة عالية وبسعر مناسب والإدارة ترغب بتبني أساليب عمل يحقق أعلى إنتاجية، لذا فان المقاييس المركبة هي التي تحدد مدى تحقيق تلك الإطراف لغاياتها، وان المنظمات تضع مجموعة من الأهداف وليس هدفا واحدا، لذا من المناسب اعتماد مقاييساً مركبة تتناسب ومجوعة الأهداف بدل المقاييس ذات البعد الواحد، وتمتع البيئة المالية للمنظمات بالديناميكية مما يتطلب أن تعتمد المنظمات على مقاييس أداء تحدد مدى سيطرتها على أنشطتها المختلفة. وقد نفذت العديد من المنظمات وبنجاح بطاقة التقييم المتوازنة، آذ تم تبني هذا النظام من قبل 50٪ من المنظمات حول العالم، وعزت مجموعة فنادق هلتون سبب نجاحها الى أنها تحتل المرتبة الأولى في رضا زبائنها اثناء عام 2000، ويعود ذلك لكونها أعلى شركة رابحة في هذه الصناعة الى استخدامها لهذه البطاقة. وتوجد أربع مجاميع أساسية من مقاييس بطاقة التقييم المتوازنة وهي كالأتي:

- **مقياس المنظور المالي:** يعكس الأهداف المالية عبر قدرة المنظمة على تحقيق رضا المساهمين عن طريق تحقيق معدلات عوائد مرضية لاستثماراتهم ويرتبط هذا المنظور بقياس نفقات الدخل وقياس العوائد على الاستثمار ويجب ان تهتم المنظمات بربط

مقاييس المنظور المالي مع المقاييس الأخرى للوصول الى حالة الأداء الأفضل.

- **مقاييس منظور المستهلك:** كيف ينظر لنا المستهلك والذي يعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق رضا المستهلكين اثناء تحقيقه النوعية والسعر الملائم، وعبر هذا المنظور عن مجالات تعامل المستهلكين مع المنظمة المعنية وما تحققه المنظمة من أرباح وعوائد. وقد حددت عدد من المقاييس الفرعية التي يمكن عن طريقها قياس درجة نجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها وتقيس هذه المقاييس ولاء المستهلك ودرجة رضائه عن أداء منتج ما أو قياس الحصة السوقية للمنظمة.
- **مقاييس منظور العمليات الداخلية:** يمثل مقياسا لما على المنظمة القيام به داخليا لتلبية توقعات المستهلك، ويقيم منظور العمليات الداخلية درجة نجاح المنظمة وقدرتها في نلبيه توقعات المستهلكين، اذ يقيس درجة مهارات العاملين، وطريقة تقديم الخدمة والإنتاجية وغيرها من اجل قياس الأداء الداخلي للمنظمة.
- **مقاييس منظور الإبداع والتعليم:** كيف يمكن للمنظمة ان تطرح منتجات جديدة وخلق قيمة اكبر للمستهلكين وتحسين كفاءة التشغيل بهدف تحقيق الاستقرار في تصنيع منتجات جديدة أكثر من تحسين منتجات قائمة.

## سادساً : دور التحسين المستمر في أدارة التسويق

من خلال الاطلاع على الفقرات السابقة يتضح ان التحسين المستمر يمارس دور مهم في ادارة التسويق. اذ اسهم التحسين المستمر في تطوير مفهوم ادارة التسويق لكي يتوافق مع التغييرات التي شهدتها العملية الانتاجية في المنظمات المعاصرة. كما ان التحسين المستمر له علاقة وثيقة بكافة العناصر التي يتكون منها مفهوم ادارة التسويق، فضلاً عن دوره في مساعدة ادارة التسويق على التكييف مع العوامل التي من الممكن ان تؤثر في ادائها. كما تزداد اهمية ادارة التسويق في المنظمات عند اعتماد مدخل التحسين المستمر في تطبيقها وذلك من خلال دوره في مساعد ادارة التسويق على تحقيق الاهداف التي تسعى اليها والتي من الممكن ان تنكس في بقاء واستمرار المنظمة في العمل ونموها. كما يمارس التحسين المستمر دور مهم في كافة عناصر المزيج التسويقي، فمن الممكن ان يؤثر في مراحل تصميم المنتج ودوره حياته، اذ من الممكن ان يسهم التحسين المستمر في استمرار دوره حياة المنتج لاطول فترة وبشكل خاص في مراحل النمو والنضج التي تعد من اكثر المراحل المربحة بالنسبة للمنظمة، ولكون التسعير يشكل ابرز عناصر المزيج التسويقي فمن الضروري تبني مدخل التحسين المستمر في تنفيذ كافة الاجراءات المتعلقة به لضمان تحقيق كافة الاهداف المتواخاه منه وفي اطار عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي من الممكن ان تؤثر عليه، كما من الضروري اعتماد التحسين المستمر في تصميم عناصر الترويج لضمان تحقيق الاهداف التسويقية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها من خلال برنامجها الترويجي. ويمارس التحسين المستمر دور مهم في التغلب على اهم العوامل التي من الممكن ان تؤثر في فاعلية عمل قنوات التوزيع وبالتالي زيادة قدرتها على تحقيق المنافع المتواخاة منها. كما ان التحسين المستمر يمارس دور مهم

في بناء المقاييس التي من الممكن اعتمادها في تقييم الاداء التسويقي للمنظمات وبالشكل الذي يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف وبالتالي تعزيز الاولى والتغلب على الثانية.

## اسئلة الفصل

س1: ناقش مراحل التطور التاريخية لمفهوم ادارة التسويق.

س2: ناقش مفهوم أدارة التسويق مركزاً على اهم العوامل التي من الممكن ان تؤثر في اداء أدارة التسويق.

س3: ناقش اهمية ادارة التسويق مركزاً على اهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها في المنظمات المعاصرة.

س4: ناقش ما المقصود بالمنتج مركزاً على دور التحسين المستمر في مراحل تصميم المنتج ودوره حياة.

س5: ناقش ما المقصود بالتسعير مركزاً على دور التحسين المستمر في تنفيذ كافة القرارات المتعلقة به.

س6: ناقش ما المقصود بالترويج مركزاً على اهم عناصره واهم الاهداف التي يسعى الى تحقيقها.

س7: ناقش ما المقصود بقنوات التوزيع واهم منافعها والعوامل التي من الممكن ان تؤثر عليها.

س8: ناقش ما المقصود بقياس الاداء التسويقي مركزاً على اهم المقاييس التي من الممكن اعتمادها.

# المصادر


1. الأحمر، ساهر عبد الكاظم (2007) تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية العمليات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
2. أبو غنيم، أزهار نعمة عبد الزهرة (2007) المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات واثرهما في الأداء التسويقي: دراسة حالة في الشركة العامة للسمنت الجنوبية، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بحث غير منشور.
3. ادريس، جعفر عبد الله موسى و احمد، احمد عثمان ابراهيم و الاختر، عبد الرحمن بن عبد الله (2012) امكانية تطبيق ادارة الجودة الشاملة على خدمات التعليم العالي من اجل التحسين المستمر وضمان جودة المخرجات والحصول على الاعتمادية: دراسة حالة فرع جامعة الطائف بالخرجة، اماراباك مجلة علمية محكمة تصدر عن الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا: المجلد الثالث، العدد السابع.
4. آل شبيب، دريد كامل (2010) إدارة مالية الشركات المتقدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
5. آل مراد، نوال يونس محمد (2005) نظام تقييم أداء الموارد البشرية وانعكاساته في قرارات ادارتها: تحليل واقع ونموذج مقترح في رئاسة محكمة استئناف نينوى الاتحادية: "دراسة حالة"، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.

6. البرواري، عمر حسين (2006) دور التوجه الاستراتيجي في تحقيق خصائص العمليات: دراسة في عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.
7. البسيوني، رضا إسماعيل (2008) الإدارة المالية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة.
8. تركي، أمل جواد كاظم (2007) استعمالات الهندسة البشرية في التحسين المستمر: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية / معمل الإنارة، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
9. الحسني، محمد معتوق عبود (2005) واقع إدارة الموارد البشرية وأفاق تطويرها: دراسة ميدانية في ديوان وزارة النفط، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
10. الحمداني، مهند لطفي هادي (2007) نظام التصنيع الخلوي: دراسة حالة باسلوب المحاكاة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية- المصنع الرئيس، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الادارية / بغداد، هيئة التعليم التقني، بحث غير منشور.
11. الرفيعي، علي عبود علي حسون (2007) تاثير ادارة معرفة الزبون في عدد من قرارات العمليات: دراسة وصفية تحليلية في معمل الالبسة الرجالية الجاهزة في النجف، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الادارية، هيئة التعليم التقني، بحث غير منشور.

12. الزبيدي، حمزة محمود (2004) الإدارة المالية المتقدمة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
13. الزويني، غيداء شاكر مصلح (2009) دور المزيج التسويقي المصرفي في تحقيق الأهداف التسويقية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مصرف الرشيد، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الادارية – بغداد، هيئة التعليم التقني، بحث غير منشور.
14. الزيدي، هالة مثنى محمد (2009) اثر التغيير التكنلوجي في الأداء العملياتي: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة البطاريات السائلة معمل بابل 1 و2، بحث دبلوم عالي، الكلية التقنية الادارية، هيئة التعليم التقني، بحث غير منشور.
15. الزيواني، عواطف يونس إسماعيل أمين (2004) انعكاسات التجارة الإلكترونية على الأداء التسويقي للمنظمات الخدمية: دراسة على مجموعة مختارة من المنظمات الخدمية في محافظة نينوى، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.
16. الدليمي، سحر هادي محمود (2006) العوامل البيئية و أثرها في عمليات إدارة الموارد البشرية وأدائها: دراسة تطبيقية في مستشفيات دائرة مدينة الطب، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
17. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة (2006) التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

18. شومان، عبد الأمير عبد الزهرة (2006) تشخيص وتحليل واقع الادارة المالية في المستشفيات الخاصة في بغداد، بحث دبلوم عالي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
19. الصباح، عبد الستار والعامري، سعود (2007) الإدارة المالية اطر نظرية وحالات علمية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان.
20. الطائي، رعد عبد الله و قداده، عيسى (2007) ادارة الجودة الشاملة، الطبعة الاولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
21. طنيب، محمد شفيق حسين و عبيدات، محمد إبراهيم (1997) أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان.
22. العامري، محمد علي إبراهيم (2001) الإدارة المالية، الطبعة الأولى، بغداد.
23. العاني، آلاء عبد الموجود عبد الجبار محمد (2002) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة: دراسة لأراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية العامة / محافظة نينوى، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.
24. عسكر، سامي شاهر (2007) أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة لآراء عينة من المتدربين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.
25. العكيلي، جميل جابر تمر (2010) أثر التحسين المستمر لوظائف إدارة الموارد البشرية في أداء المستشفيات: دراسة إستطلاعية في مستشفى الصدر

العام، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بحث غير منشور.

26. العلي،اسعد حميد (2010) الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.

27. الفياض، مجيد حميد طاهر (2011) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة النقل، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.

28. اللامي، غسان قاسم داود والبياتي، اميرة شكراوي (2008) ادارة الانتاج والعمليات مرتكزات معرفية وكمية، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.

29. ماضي، بيداء كاظم (2010) تأثير ادارة علاقات الزبون CRM في الاداء العملياتي: دراسة استطلاعية مقارنة بين شركتي زين وآسيا سيل للاتصالات الخلوية العاملة في العراق، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الادارية / هيئة التعليم التقني، بحث غير منشور.

30. محسن، محمد إبراهيم (2008) تأثير مداخل القرار الستراتيجي في المزيج التسويقي: دراسة أستطلاعيه لعينه من العاملين للشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بحث غير منشور.

31. محمود، أحمد زهير توفيق (2002) أثر نظام المعلومات الإدارية في ترشيد قرارات إدارة الموارد البشرية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري بعض المنظمات الصناعية الحكومية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، بحث غير منشور.

32. الملا حسن، محمد محمود حامد محمد (2006) تحليل العلاقة بين المعرفة السوقية والاستراتيجيات التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية: دراسة في عينة من الشركات الصناعية / نينوى، رسالة ماجستير، كلية الادارة الاقتصاد، جامعة الموصل، بحث غير منشور.

33. النجار، صباح مجيد و محسن، عبد الكريم (2004) ادارة الانتاج والعمليات، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

34. النخبة الاستشارية الادارية (2008) تركيز مفهوم الجودة، بحث منشور على الانترنت.

35. Heizer , jay & Render , Barry (2011) operations management , tenth edition , pearson , new York.
36. Hill , Alex & Hill , terry (2011) Essential operations management , chain.
37. Kotler, Philip & burton , suzan (2009 ) Marketing Management , 13th Ed, Prentice – Hall , Inc.
38. Krajewski , j. Lee & Ritzman , P. Larry & Malhotra , K. Manoj (2010) operations management processes and supply chains , ninth edition , pearson , new York.
39. Slack , Nigel & Chambers , Stuart & Johnston , Robert (2010) operations management , sixth edition , prentice hall.
40. site.iugaza.edu.ps.
41. www.tahasoft.com.
42. www.clubnada.jeeran.com



الاسم : عبد الناصر علك حافظ

اللقب العلمي : مدرس

بكالوريوس ادارة اعمال / جامعة بغداد 1999

ماجستير ادارة عامة / جامعة بغداد 2003

دكتوراه ادارة عامة / جامعة بغداد 2011

الاختصاص الدقيق : ادارة الانتاج والعمليات

مدير قسم ضمان الجودة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مشارك في عدد من المؤتمرات والندوات العلمية

كتب عدد من البحوث في : "الادارة المالية ، ادارة الموارد البشرية ، السلوك التنظيمي ، الادارة الاستراتيجية ، ادارة الجودة"

الكتب المؤلفة :

1. نظم المعلومات الادارية : بالتركيز على وظائف المنظمة.
2. دليل استرشادي في رسم السياسات العامة للجنة حقوق الانسان في مجالس المحافظات.

E-Mail : abdulnaserali@yahoo.com



الاسم : حسين وليد حسين عباس

اللقب العلمي : مدرس مساعد

بكالوريوس ادارة اعمال / جامعة بغداد 2007

ماجستير ادارة اعمال / جامعة بغداد 2013

الاختصاص الدقيق : ادارة موارد بشرية

موظف في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

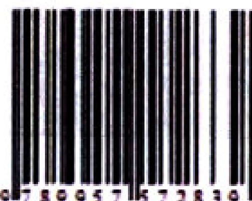
مشارك في عدد من المؤتمرات والندوات العلمية

كتب عدد من البحوث في : "ادارة الموارد البشرية ، السلوك التنظيمي ، الادارة المالية ، نظم المعلومات الادارية ، ادارة الانتاج والعمليات ، ادارة التسويق".

الكتب المؤلفة :

1. القدرات الجوهرية للمورد البشري : الاتجاه المعاصر لتنافسية الاعمال.
2. نظم المعلومات الادارية : بالتركيز على وظائف المنظمة.

E-Mail : hussainsmart431@yahoo.com




دار غيداء للنشر والتوزيع

تلاع العلي - شارع الملكة رانيا العبدالله
مجمع العساف التجاري - الطابق الأول
تلفاكس : 5353402 6 962+
خلوي : 95667143 7 962+
ص.ب : 520946 عمان 11152 الأردن
E-mail: darghidaa@gmail.com